

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Omar Fedato Aleksiejuk

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DAS
UNIVERSIDADES PRIVADAS: UMA PROPOSTA METODOLÓGICA.**

TESE DE DOUTORADO

**Florianópolis
2006**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DAS
UNIVERSIDADES PRIVADAS: UMA PROPOSTA METODOLÓGICA.

Omar Fedato Aleksiejuk

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, para a obtenção do Título de Doutor em Engenharia de Produção, sob a orientação do Professor C. Celso de Brasil Camargo, Dr.

FLORIANÓPOLIS
2006

ALEKSIEJUK, Omar Fedato

M664 Avaliação do desempenho dos técnico-
Administrativos das universidades privadas:
2006 uma proposta metodológica / Omar Fedato
Aleksiejuk; orientação, C. Celso de Brasil
Camargo. - 2006. XIV, 160 f. il. ; 30 cm

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal de
Santa Catarina, Florianópolis,
2006

Inclui bibliografia

1. Instituição de Ensino Superior. 2. Avaliação
de Desempenho – Técnico-administrativos. 3.
Processo de Coordenação. I. Camargo, C.
Celso de B. II. Universidade Federal de Santa
Catarina. Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção. III. Título.

CDD 20. ed. -- 658.155

332

658.4035

OMAR FEDATO ALEKSIEJUK

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DAS
UNIVERSIDADES PRIVADAS: UMA PROPOSTA METODOLÓGICA.**

Esta tese foi julgada adequada para obtenção do Título de Doutor em Engenharia de Produção, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, SC, 05 de setembro de 2006

Prof. Antônio Sérgio Coelho, Dr.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Prof. C. Celso de Brasil Camargo, Dr.
Orientador

Prof. Maurício Fernandes Pereira, Dr.
Moderador

Prof. Gilberto de Oliveira Moritz, Dr.
Examinador Externo

Prof. Raimundo Celeste Ghizoni Teive, Dr.
Examinador Externo

Prof. Alexandre de Ávila Lerípío, Dr.
Examinador

Ao Supremo Criador.
À minha sagrada família.
Aos meus amigos e às pessoas que contribuíram para esta tese.

Agradeço à luta incessante de meus filhos para que eu aqui chegasse Isabel Cristina Matsuyama Aleksiejuk e Aleph (*in memorian*) e também aos meus genitores Piotr Aleksiejuk (*in memorian*) e Leonor Caviski Aleksiejuk (*in memorian*) e à minha mulher Odete Cezar Mattos.

Ao meu orientador, Professor Doutor C. Celso de Brasil Camargo pelas inestimáveis luzes na orientação e na compreensão e vigília do educador.

... A todos que aceitaram participar das pesquisas de opinião, respondendo cuidadosamente aos questionários/formulários encaminhados.

...Todo meu agradecimento também e a minha admiração e respeito ao Prof. Dr. Edson Pacheco Paladini, à Prof^a Neiva A. Gasparetto e à Prof^a Regina Maria Piccinelli.

...a todos que me ajudaram a exercitar a perplexidade e temporalidade sem sofrimento.

“Medir é entender, entender é adquirir conhecimento; adquirir conhecimento é ter poder. A característica que nos distingue é a nossa capacidade de observar, medir, analisar e usar esta informação para realizar mudanças.”

Harrington, 1993

RESUMO

A Palavra Avaliação demanda da originalidade de uma via de mão dupla, ou seja, quem avalia, também deve ser avaliado e, nesse processo de originalidade, por razões várias, seja na arte de calcular, seja na ética do concreto, o tempo oferece condições extremamente favoráveis à sua efetiva participação no desempenho humano à sua resposta indelével de realização a avaliação do técnico-administrativo da universidade privada. Assim sendo, a implantação de uma política de efetividade e eficiência em sua relação com o resultado das ações de qualidade e produtividade, advém de um conjunto de políticas temáticas, constituindo-se então numa cultura de conhecimento da informação alicerçada entre a compreensão do desejável e a explicação do possível, visando à interpretação pela avaliação dos fatos ocorridos em determinados períodos por intermédio de seus resultados, limitando-se talvez por revelar por inteiro as possibilidades de consecução de planos e avanços da eficácia para a eficiência e à efetividade. Isto posto, faz da pesquisa de opinião junto às Universidades Privadas da Região Metropolitana de Curitiba, uma análise do estudo complexo, permitindo associar dois valores a esta tese. O primeiro oferecendo à coordenação ética, o que é claramente existente entre os valores de interpretação na gestão de pessoas. O segundo, oferecendo um discurso estruturado sobre as bases da avaliação, o que é claramente demonstrável nas universidades privadas desta região, bastando haver clara vontade política.

Palavras-chave: universidades privadas, coordenação de avaliação, técnico-administrativos; processo de coordenação.

ABSTRACT

The word valuation suits from a "two hand" direct current originality, that is to say the one who evaluate must be evaluated too. And in this process of originality, for many reasons, be that in "the craft of calculate" , be that in the ethic of the concrete, time offers extremely favorable conditions to its efetive participation in human performance to its "undeletable" answer of realization of avaliation of the technician-administrative of the private universities. Thereby, the implantation of a policy of efectivity and efficiency in its relation with the result of the actions of quality and productivity comes from a group of policies subjects estabilishing in a culture of information knowledge based between the compreension of the desirable and the explanation of possible, aiming at the interpretation by the avaliation of the facts occurred in certain periods by means of its results, confining itself maybe for revealing entirely the possibilities of getting plans and advance of efficacy for efficacy and efetivity. Post that, makes of the opinion research alongside the Private Universities of Metropolitan Region of Curitiba, an examination of the complex study, allowing associate two values to this thesis, the first providing the coordination of the impar ethic that is clearly existence between the values of interpretation in the administration of people and the other, providing a structured speech about the bases of avaliation, that is clearly demonstrable in the Private Universities in this region, having enough clear will policy.

Key words: privates universities, coordination of avaliation, technician-administrative, coordination of process.

LISTA DE QUADROS

Quadro N.º 1 - Alguns autores de avaliação de desempenho.....	16
Quadro N.º 2 – Fatores que Contribuem para o Fracasso da Carreira.....	27
Quadro N.º 3 - Grau de instrução do corpo Técnico-Administrativo (TAs) das Universidades Privadas da RMC em 2003.....	54
Quadro N.º 4 – Quadro explicativo das pesquisas de opinião – Questionários N.ºs 1, 2, 3 e 4.....	57
Quadro N.º 5 – Questionários de N.ºs 1, 2, 3 e 4 com alto nível de confiança (95%) e erro amostral de 6%.....	57
Quadro N.º 6 – Questionários de N.º 1 – 13 questões abertas.....	64
Quadro N.º 7 – Universidades Privadas da RMC – Apuração Crítica e Ranking das Variáveis de Avaliação de Desempenho Humano escolhidas para os Técnico-Administrativos pelo Questionário N.º 3 – opção por nove questões entre as trinta e três possíveis.....	81
Quadro N.º 8 – Grandes empresas da RMC – Variáveis de Desempenho Humano – programas de avaliação de desempenho aplicados nos diversos setores da economia da RMC.....	82
Quadro N.º 9 – Correspondência das Variáveis de Desempenho do Questionário N.º 3 com as variáveis da metodologia do TA da UP com o Quadro N.º 5 (variáveis N.º 1 A 21).....	83
Quadro N.º 10 – Formulários de avaliação propostos pelo autor para a avaliação do TA da UP da RMC.....	84

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO N.º 1 - Questionário N.º 1 – questões N.ºs de 1 a 6 do Quadro N.º 6.....	65
GRÁFICO N.º 2 - Questionário N.º 1 – questões N.ºs de 7 a 12 do Quadro N.º 6.....	65
GRÁFICO N.º 3 - Questionário N.º 1 – questões N.ºs de 13 a 19 do Quadro N.º 6.....	66
GRÁFICO N.º 4 - Questionário N.º 1 – questões N.ºs de 20 a 27 do Quadro N.º 6.....	66
GRÁFICO N.º 5 - Questionário N.º 2 – questões N.ºs de 1 a 4.....	73
GRÁFICO N.º 6 - Questionário N.º 2 – questões N.ºs de 5 a 8.....	74
GRÁFICO N.º 7 - Questionário N.º 2 – questões N.ºs de 9 e 10.....	74
GRÁFICO N.º 8 - Questionário N.º 3 – 21 variáveis escolhidas (em vermelho) entre as 33 possíveis por ordem decrescente de escolha.....	78
GRÁFICO N.º 9 - Questionário N.º 3 – opção de variáveis de AD de N.ºs 1 a 21 (respostas múltiplas).....	79
GRÁFICO N.º 10 - Questionário N.º 3 – opção de variáveis de AD de N.ºs 22 a 33 (respostas múltiplas).....	79
GRÁFICO N.º 11 - Questionário N.º 3 – total das opções de variáveis de Avaliação de desempenho.....	79
GRÁFICO N.º 12 - Questionário N.º 4 – Avaliação da direção das UPs.....	85

LISTA DE ABREVIATURAS/SIGLAS

ABRH-PR = Associação Brasileira de Recursos Humanos do Paraná
ACP – Associação Comercial do Paraná
AD = Avaliação de Desempenho
AECIC = Associação das Empresas da Cidade Industrial de Curitiba
BACEN = Banco Central do Brasil
CADU = Coordenação de Avaliação de Desempenho da Universidade
CEP = Caixa Econômica Federal
COHAB = Companhia de Habitação do Paraná
COPEL = Companhia Paranaense de Energia Elétrica
ENEM = Exame Nacional do Ensino Médio
FAEP = Federação da Agricultura do Estado do Paraná
FGTS = Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
IES = Instituição de Ensino Superior
IFES = Instituição Federal de Ensino Superior
IBGE = Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
IPEA = Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IPPUC = Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba
INSS = Instituto Nacional de Seguridade Social
ITAIPÚ = Itaipu Binacional
MARE = Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado da Fazenda e do Planejamento e Orçamento
MEC = Ministério da Educação
MRE = Ministério das Relações Exteriores
PETROBRÁS = Petróleo Brasileiro S/A
PDI = Projeto de Desenvolvimento Institucional
PUC-PR = Pontifícia Universidade Católica do Paraná
RH = Recursos Humanos
RMC = Região Metropolitana de Curitiba
SANEPAR = Companhia de Saneamento do Paraná S/A
SPSS = Statistical Package for the Social Sciences
TA/TAs = Técnico-Administrativo/Técnico-Administrativos
UFBA = Universidade Federal da Bahia
UFF = Universidade Federal Fluminense
UFPR = Universidade Federal do Paraná
UFRJ = Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFSC = Universidade Federal de Santa Catarina
UP/UPs = Universidade Privada/Universidades Privadas
URH = Unidade de Recursos Humanos
USP = Universidade de São Paulo
UTP = Universidade Tuiuti do Paraná

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 Contexto.....	01
1.2 Definição do Problema.....	03
1.3 Pergunta de Pesquisa.....	04
1.4 Objetivos.....	04
1.4.1 Geral.....	04
1.4.2 Específicos.....	05
1.5 Justificativa.....	05
1.6 Delimitações.....	08
1.7 Estrutura do Trabalho.....	09

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Introdução.....	11
2.1.1 A visão dos diversos autores.....	12
2.1.2 A discussão e emprego de metodologias dos autores.....	17
2.2 As especificidades da Universidade Privada.....	19
2.3 A avaliação vista como fator decisório.....	21
2.4 A introdução comportamental na avaliação.....	23
2.5 Grillo – um precursor da avaliação nas instituições de ensino superior.....	25
2.6 A avaliação e a arte de avaliar.....	27
2.7 As informações e dados avaliativos.....	30
2.8 A estrutura necessária à avaliação de desempenho.....	32
2.9 As bases em que são feitas a avaliação.....	33
2.10 A necessidade premente de uma Coordenação da avaliação.....	34
2.11 A avaliação de desempenho é um processo da Coordenação da avaliação.....	39
2.12 Um histórico da avaliação institucional no Brasil e em outros países.....	40

CAPÍTULO 3

METODOLOGIA UTILIZADA

3.1 Introdução.....	44
3.2 Confiabilidade e validade num survey.....	46
3.3 Definição das metas da pesquisa.....	48
3.4 Escolha das Universidades Privadas e dos Entrevistados.....	48
3.5 Seleção de consumidores.....	50
3.6 Tamanho das amostras empregadas na pesquisa.....	52
3.7 Desidentificação de documentos de material de trabalho.....	58
3.8 Aplicação da Metodologia.....	58
3.8.1. Entrevistas Pessoais.....	59
3.8.2. Entrevistas por meio eletrônico.....	59
3.9 Elaboração dos Desenhos dos Questionários.....	60
3.10 Aplicação e condução da coleta dos Questionários e respectivos Dados e Informações.....	61

CAPÍTULO 4

ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

4.1 Introdução.....	62
---------------------	----

4.2 Compilação dos dados do questionário aberto – Questionário N.º 1.....	62
4.2.1 Ordenamento dos resultados levantados.....	62
4.2.2 Medidas de consistência interna.....	63
4.2.3 Análise das principais variáveis mencionadas pelos Técnico-Administrativos no questionário N.º 1.....	63
4.2.4 Análise e interpretação das respostas ao questionário N.º 1.....	67
4.3 Análise e interpretação das respostas ao questionário N.º 2.....	73
4.4 Análise e interpretação das respostas ao questionário N.º 3.....	77
4.5 Análise e interpretação das respostas ao questionário N.º 4.....	84
4.6 Os resultados dos questionários sob o olhar técnico-científico e sócio-político.....	88

CAPÍTULO 5

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusões sobre a questão central da Tese.....	90
5.2 Conclusões sobre as questões específicas da Tese.....	92
5.3 Recomendações para futuras pesquisas.....	96

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	97
--	-----------

BIBLIOGRAFIA.....	102
--------------------------	------------

APÊNDICES E ANEXOS

Anexo I - Questionários N.ºs 1 a N.º 4.....	124
Anexo II – Formulação e desenho dos questionários/resultados.....	133
Anexo III – Alfa de Cronbach da Pesquisa de AD dos TAs das UPs da RMC.....	154
Anexo IV – Avaliação de desempenho nas organizações brasileiras e internacionais....	159

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

É apresentado neste capítulo a pesquisa que é objeto deste trabalho. Inicia confirmando as razões do tema e expõe estudos e pesquisas à pergunta que norteia a explanação do desenvolvimento *a posteriori*, e define os objetivos geral e específicos, a justificativa e as delimitações do trabalho.

1.1 Contexto

A redefinição do papel das universidades privadas implica cada vez mais no atendimento das múltiplas necessidades dos diversos segmentos sociais, notadamente seus clientes internos e externos. Também é uma atividade hoje que tem lugar em outras organizações, o que significa dizer que a universidade privada deverá estar sujeita a um processo de capacitação que deverá ter uma coordenação permanente de todo o seu pessoal, especialmente, o técnico-administrativo.

Dessa afirmação, retiramos quatro questões centrais a esta tese, a saber: primeira, o que há de peculiar nessas informações, seja na sua demanda, seja na sua oferta, que torna imperativo um processo de coordenação. Segunda, o que fez com que um processo de coordenação só muito precariamente se concretizasse, em que pese sua reconhecida importância. Terceira, o que há de específico no momento presente capaz de viabilizar, pela primeira vez, a plena implantação de um processo de coordenação. Quarta, em sendo possível implementar um processo de coordenação no tempo presente, quais seriam seus elementos constitutivos.

Começa-se a perceber que entre o desejável e o possível há um desencontro, desde sempre a exigir um processo (RADOS, 2000 p. 20 e 36), de coordenação, sob pena de não se poder dispor de um sistema organizado de informações e dados, referidos nesse espaço da educação, bem assim, a outros espaços.

Pois a esse conjunto de informações habituou-se a chamar de “CHA” – Capacidades, Habilidades e Aptidões/Atitudes (competências), cuja possibilidade de

concretização costuma ser objeto de muitas controvérsias acadêmicas, com a maioria dos estudiosos afirmando que o mesmo, à falta de uma teoria geral da sociedade, não passaria de uma virtualidade. Afiança-se que só seria possível realizar algumas de suas partes, aquelas que pudessem contar com esquemas teóricos amplamente conhecidos e reconhecidos.

A primeira questão será vista no primeiro e segundo capítulos, enfocando-se o lado da demanda e o lado da oferta, respectivamente; a segunda e a terceira questões serão vistas no terceiro capítulo elaborando-se e interligando-se as trajetórias históricas da arte de avaliar e da arte de calcular. A quarta questão será vista do lado das vertentes cognitiva e social da coordenação, abordando-se as políticas e as estruturas. Em seguida, completa-se a análise buscando-se uma forma compreensiva sobre a metodologia e seu foco de interesse, por intermédio de pesquisas de campo. Por fim, toma-se a argumentação como a peça chave da implantação e da implementação de uma efetiva unidade de avaliação.

Entende-se que a unidade de avaliação ordena em conjunto as ações de agentes, de métodos, de recursos, de objetivos, de discursos. Para coordenar tantas ações deve-se exercer uma atuação eficaz, estabelecendo-se os modos de integrar as muitas tarefas em um só plano de ação. Só assim se alcançarão as metodologias e seus indicadores, enquanto produção cognitiva informacional, configurando-se um conhecimento no âmbito de uma longa argumentação. Para tanto, será necessário saber coordenar essa unidade de avaliação, bem como, ter conhecimento do assunto no campo da argumentação.

Neste campo de interesses, além da informação e dados, influenciam a tomada de decisão e a oportunidade do conhecimento no caso é crucial. A informação completa sobre problemas quase-estruturados e processos complexos é inalcançável, mesmo obtida, com custos exorbitantes ou não. A pretensão da informação completa é, antes de mais nada, um auto-engano que conduz ao reducionismo inconsciente e à não-consideração de senso crítico, iludindo o destinatário da avaliação. Ademais, as capacidades individuais e institucionais de processamento de informações e dados são limitadas. Excesso de informação até desinforma. A verdade é que, a grande

maioria das decisões está voltada para a busca de soluções ótimas e não de soluções satisfatórias.

1.2 Definição do Problema

O tempo histórico subjacente à metodologia do processo de avaliação de desempenho e de potencial na universidade privada e também em outras IES – Instituições de Ensino Superior, não estabelecia as regras e normas de forma clara nem divulgava todas as políticas, normas e procedimentos referentes ao processo de avaliação de desempenho humano das Instituições de Ensino Superior.

Não representava, e na maioria das vezes nem representa, parte do documento da avaliação institucional da universidade privada, imposto pelo governo federal que pressiona, disciplina e orienta as políticas de implementação e utilização do processo de avaliação de desempenho. Isto compreende a formulação dos objetivos a serem atingidos, os instrumentos que serão utilizados, critérios de implantação, funcionamento e manutenção, e como alcançar esses objetivos num prazo relativo e de que forma seria criado, ou seja, por uma comissão ou uma chefia subalterna.

Com as transformações que trouxeram a competitividade à toda a sociedade brasileira, a intensificação de processos para a melhoria da qualidade e produtividade, aparecem novas indagações sobre o impacto e a utilização da eficácia de políticas de aplicação nas condições de vida da população por intermédio de novas tecnologias.

Cabe então definir parâmetros para a estratégia a ser usada, fazendo-se necessário no acompanhamento da avaliação global da Instituição de Ensino Superior, a análise dos demais componentes das universidades privadas e entre elas a avaliação de desempenho dos docentes e também dos técnico-administrativos das mesmas.

Por outro lado, na gestão de pessoas também será crescente doravante a demanda de estudos e pesquisas que subsidiem a formulação, acompanhamento e mensuração de avaliações de desempenho, de tal forma, que a cada passo dado

corresponderá ao aumento da eficiência e qualidade dos serviços, principalmente do desempenho humano nas organizações.

Isto posto, a seguir, procura-se mostrar os elementos que configuram a dimensão (sócio) política das avaliações de desempenho, a partir da noção de administrar com governabilidade desenvolvida por Michel Foucault; dando respostas às perguntas de quem demanda as avaliações de desempenho e por que o faz, fixando a idéia de ação e reação. Depois, no capítulo seguinte, procura-se mostrar o difícil convívio com as avaliações de desempenho, seja na ótica dos avaliadores/administradores, seja na ótica dos avaliados, abordando a questão dos fatos a serem buscados; vendo-se quão complexa é a tarefa de compreensão do desejável.

1.3 Pergunta de Pesquisa

Partindo deste problema, procura-se estudar, pesquisar e responder à seguinte pergunta:

“A avaliação de desempenho humano inserida e aplicada aos TAs das universidades privadas da RMC - Região Metropolitana de Curitiba, com os componentes principais do quadro de questões a serem coletadas, pesquisadas, analisadas e avaliadas, deve ser conduzida por uma coordenação efetiva de avaliação de desempenho, ao invés de comissões e correspondentes criações de coordenações a cada novo ano? e a partir dessa afirmativa como se corresponderão as aproximações do possível focando o desejável?”

1.4 Objetivos

1.4.1 Geral

A pesquisa teve como objetivo geral identificar as questões que devem ter a avaliação de desempenho humano do TA, primeiramente pela intervenção direta de uma chefia dessa unidade, ou seja, um coordenador que, por intermédio de pesquisas determine as questões de perguntas abertas e fechadas na elaboração de uma metodologia de AD do TA. Também, identificar as prováveis divergências da

população TA questionada sobre o efeito das escolhas, comparativamente a todos os pontos referenciais, de como seriam os processos decisórios, se os mesmos fossem efetivamente elaborados por um coordenador de avaliação.

1.4.2 Específicos

A Tese adentrou aos seguintes objetivos específicos:

- a) permitir a construção e descrição de uma nova abordagem do sistema de avaliação de desempenho para o funcionário técnico-administrativo das Universidades Privadas;
- b) estudar e pesquisar a figura da coordenação de avaliação e estruturação das competências a serem avaliadas nessas UPs;
- c) estudar a aproximação do campo técnico-científico com o sócio-político na universidade privada e
- d) mensurar a acessibilidade dos padrões comportamentais de aceitabilidade e acessibilidade desses atores técnico-administrativos dessas UPs.

1.5 Justificativa

As metodologias de AD utilizadas nas organizações atualmente tem as suas sistemáticas de avaliação de desempenho, quer nas organizações públicas ou privadas do Brasil, centradas em observações anuais, onde os chefes imediatos emitem seu conceito e sua observação da realidade por ele observada. Em 85% dessas instituições no Brasil são aplicadas metodologias as mais diversas, como: escala gráfica, comparação, comparação binária, curva forçada, escolha forçada, lista de verificação, avaliação por eventos significativos, pesquisa de campo, avaliação por objetivos, auto avaliação, comitê de avaliação, avaliação por resultados (metas) segundo a Hewitt Associates – Canal RH em Revista, 2003 – n.º 18, ano 3 – p. 9 e MOURA (2006, p. 4).

Muitas dessas ADs servem para ajudar os protegidos e os apadrinhados, que são promovidos em detrimento dos funcionários melhores avaliados (essas figuras existem na administração pública e privada). Além disso, existem em alguns casos a

figura do revisor dessas avaliações, que foram criadas ou geradas para acertar e muitas das vezes, acomodar os avaliados reclamantes do processo de AD.

Infelizmente, a maioria das metodologias e dos modelos de Avaliação de Desempenho praticados, são delineados para reprimir, inibir e até mesmo criar-se um certo tipo de terrorismo, às vésperas desse empreendimento, ou seja, “na semana avaliativa”. Muitas dessas avaliações são realizadas visando desintegrar o potencial criativo e a própria autonomia de certos tipos de trabalho.

Na avaliação de desempenho em 2005, nas médias e grandes empresas do Brasil, pesquisados os executivos de empresas dos setores de alimentos e bebidas, indústria automobilística, serviços, supermercados, lojas de departamentos, eletroeletrônico, farmacêutico, químico, petroquímico e financeiro e outros ramos da economia: 64% dos entrevistados afirmaram que existe a AD em suas empresas e 36% disseram que não existe nenhum tipo de avaliação nas suas empresas.

Desses 64% de empresas que praticam a AD, em média 50% o fazem todo ano e 50% a cada semestre. A metodologia de avaliação aplicada é a por resultados, sendo que; 78% promovem as pessoas que tem ótimo desempenho em função da avaliação e 22% não promovem, porém a utilizam para demissão de funcionários considerados com desempenho insuficiente. No quesito referente a quem avalia (com resposta múltipla), foi respondido que o superior imediato avalia (67%) e chefia imediata, pares, subordinados (19%), gerência (11%), diretoria (9%), RH (6%), e outros (3%). (Fonte: Interscience, 2004, 01/12/2004, p. 52, Revista Carta Capital).

Em média, a cada dois anos nos órgãos da administração federal direta e indireta, nas forças armadas e nas estatais é promovida a avaliação de desempenho baseada nos pilares da avaliação da chefia imediata por meritocracia e antiguidade, tendo como competências: 1) quantidade e qualidade do trabalho, 2) tempestividade, 3) comprometimento e 4) relacionamento e comunicação.

Já nas IES brasileiras segundo GRILLO (1996, p. 88), os métodos utilizados para avaliação do pessoal TAs das IES é a avaliação pela chefia imediata e a auto-avaliação. Um exemplo de avaliação pela chefia imediata junto com auto-avaliação

foi implantado em 1991 na UFSC e demais IFES, sendo o mesmo utilizado até 2003. Atualmente está em estudo para ser implantado um novo método de AD para as IFES que foi imposto pela Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

O plano de desenvolvimento, segundo o Art. 24 da citada lei deverá conter:

- 1) dimensionamento das necessidades institucionais, com definição de modelos de alocação de vagas que contemplem a diversidade da instituição;
- 2) programa de capacitação e aperfeiçoamento; e
- 3) programa de avaliação de desempenho.

O método que era aplicado à UFSC e outras IFES era constituído de um formulário de AD, a ser respondido pelo avaliador e pelo avaliado, e de uma folha-resposta com o resultado de ambas as avaliações. A ficha continha as seguintes variáveis, em número de dez, cada qual com peso diferente: 1) assiduidade, 2) conhecimento do trabalho 3) cooperação, 4) iniciativa e criatividade, 5) planejamento e organização do trabalho, 6) pontualidade, 7) qualidade do trabalho, 8) relacionamento interpessoal, 9) responsabilidade e 10) senso crítico. O Mesmo acontecia com a UFPR com a adição da avaliação da equipe de trabalho, com muita identidade das competências já mencionadas. O prazo das avaliações era semestral em todas essas IFES. O sistema de promoção era por meritocracia e antiguidade.

Houve uma tentativa muito frágil, no final dos anos 90, em algumas IES Federais e Estaduais, da implantação de um método de AD composto por 5 Formulários de Avaliação de Desempenho como: auto avaliação, avaliação individual, avaliação grupal, avaliação do usuário e o de planejamento da unidade. Porém os mesmos tornaram-se inaplicáveis, já no seu início, face ao excesso de trabalho e retrabalho e a falta de funcionários para a realização dos mesmos.

Esses formulários de avaliação de desempenho, obedecem uma ordem que geralmente consta de uma lista que traz as competências de desempenho, referindo-se aos fatores essenciais, profissionais e pessoais, existindo escalas as mais variadas – notas avaliativas para cada competência. Nestas se retrata o desempenho de forma quantitativa e qualitativa, tendo na maioria dessas a

avaliação do chefe imediato e, em alguns casos, a auto avaliação. Alternativamente é constituída uma comissão avaliativa que faz o mesmo tipo de “julgamento”.

A seguir, são enumerados alguns fatores, segundo nosso entendimento, que mais contribuem para o fracasso dos processos de ADs, da Carreira e dos Cargos e Salários do TA:

- 1) Definição inadequada dos objetivos da Universidade Particular - UP e utilização de uma política institucional não condizente com o profissionalismo;
- 2) Não seguimento de processos e das atribuições das unidades da Universidade Particular - UP;
- 3) Não seguimento de processos e das atribuições dos cargos, empregos e funções na Universidade Particular - UP;
- 4) Alta administração não comprometida com a AD – Avaliação de Desempenho;
- 5) Falta de capacitação e treinamento para os avaliadores (chefias imediatas) e avaliados;
- 6) Promoção por tempo de serviço ou “política da administração superior” suplantando o mérito e promoções movidas por apadrinhamento ou proteção político-institucional ou inexistência dessas;
- 7) Periodicidade irregular das promoções, Problemas derivados da relação capacitação/aperfeiçoamento/carreira em face da isonomia provocada e excesso ou multiplicidade de funções;
- 8) Coordenação altamente desqualificada acadêmica e profissional;
- 9) Ineficácia da AD ou ausência da mesma e
- 10) Falta de incentivos, recursos (custos necessários), estrutura e pessoal qualificado.

1.6 Delimitações

A abordagem proposta nesta tese compreende as ações para que ela possa constituir numa peça principal do segmento de avaliação de desempenho dos TAs. Com a criação de uma coordenação efetiva, ética e capacitada, e não em uma simples “comissão” ou mesmo simples “coordenação” sem responsabilidades maiores, a cada ano na universidade privada. As avaliações quase sempre são

feitas informalmente, com as restrições e delimitações impostas por esse tipo de abordagem, contestada pela grande maioria dos críticos. Estes pedem a reflexão e continuados estudos para a sua consolidação e efetividade dentro dessas instituições de ensino.

As mais diversas situações das aplicações de variáveis de avaliação de desempenho, não levam a uma experiência significativa, trazendo sim, o isolamento e dificuldades e, quando muito, espelham um mínimo de realidade buscada em pequenos escritos confidenciais quando de sua aplicação. A situação, então, se torna relevante quando cria grupos antagônicos na estrutura das denominações e distribuição dos cargos, empregos e funções dos TAs das UPs da RMC, acarretando perdas, muitas vezes irreparáveis para as instituições de ensino superior, na defesa de argumentos de que a criação de uma Coordenação transparente, séria, eficiente e ética, traria “problemas” institucionais.

Assim, a presente Tese tem como limite de pesquisa os Técnico-Administrativos que trabalham nas Universidades Privadas da RMC - Região Metropolitana de Curitiba. E, vai abordar, pesquisar, estudar, analisar, interpretar, aplicar e propor em AD do TA, uma nova metodologia como solução e, a introdução da figura da Coordenação Efetiva para Avaliação de Desempenho Humano dos Técnico-Administrativos das UPs da RMC nos cargos, empregos e funções técnicas-administrativas exercidos nessas universidades privadas da RMC.

1.7 Estrutura do Trabalho

Estruturalmente o trabalho está assim dimensionado: o Capítulo 1 aborda a contextualização do tema, os objetivos geral e específicos, a justificativa e as delimitações do mesmo. O Capítulo 2 contém a fundamentação teórica baseada em estruturas fundamentais e comportamentos. O Capítulo 3 abrange a metodologia da pesquisa aplicada bem como os procedimentos metodológicos que foram adotados, dando conta de suas limitações na aplicação da pesquisa. No Capítulo 4 são mostrados e analisados os dados obtidos na aplicação do *survey*. No Capítulo 5 apresentam-se as conclusões e sugestões de futuros trabalhos.

Referências bibliográficas e anexos necessários à boa compreensão do texto encerram o trabalho.

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Introdução

A fundamentação teórica sobre a avaliação de desempenho, é baseada, em grande parte, na abordagem conceitual desenvolvida por autores que a direcionam para a expressão Avaliação de Desempenho Humano, referindo-se aos acontecimentos tidos como memoráveis ao entendimento do avaliador. Vem de um clima de readequação nas relações exteriores e interiores da universidade privada, partindo ela à busca e manutenção de acadêmicos e, no seu atendimento a esse público, mais precisamente na área dos técnico-administrativos que são dependentes diretos de uma política permanente de capacitação, advinda na forma de qualidade, produtividade e competitividade, como receptividade, treinamento, motivação e valorização das pessoas, fato corroborado por LANGDON e OSBORNE (2001, p. 6). GRILLO (1996, p. 26) e, RADOS (2000, p. 53) comentam da motivação na aplicação dos processos em organizações, e que torne efetiva a identidade de interesses entre o pessoal técnico-administrativo, o corpo docente e a direção, sua missão, idéias, valores e competências - ligadas diretamente ao seu cliente potencial – o acadêmico. No bojo disso tudo a instituição como um todo, preocupada em descobrir o que é forte e emergente, e de fundamental importância para se ter um diferencial e melhorar a qualidade de vida como garantia da sobrevivência: este sempre foi o discurso.

A dimensão que toma essas avaliações de desempenho, a partir da noção de que administrar com base em informações confiáveis, desenvolvida por Michel Foucault, dá respostas às perguntas de quem quer implantar as avaliações de desempenho e por que o faz, tendo a ação como princípio para gerar a causa, tanto na ação direcionada quanto na ação indireta. Procura-se mostrar o difícil convívio com as avaliações de desempenho, seja no prisma dos avaliadores, seja no prisma dos avaliados, quando se questiona os fatos a serem pesquisados. Busca mostrar a complexidade da missão de compreender o desejável à vista do possível.

A relativa escassez de publicações sobre avaliação de desempenho é atenuada pelos trabalhos de GRILLO (1982, p. 26). Para GRILLO (1996, p. 81) a função básica da avaliação do desempenho é “verificar a eficiência no trabalho e a potencialidade das pessoas para exercerem funções mais complexas e progredirem na carreira”. Ainda segundo GRILLO (1996, p. 53) as universidades não podem prescindir de métodos eficazes de avaliação de desempenho, embora a maioria delas reaja à adoção dessa medida.

2. 1.1 A visão dos diversos autores

Na visão dos diversos autores a literatura sobre a prática de avaliação de desempenho não é nova, pois que, a cada momento se é avaliado. Desde que o homem deu emprego a outro, o trabalho deste passou a ser avaliado. Conforme citam PERALTA e GRAHL JUNIOR (1991, p. 8) “já na dinastia chinesa WEI (221-265 d.C.) foram instituídos os ‘avaliadores imperiais’, com a tarefa de avaliar o desempenho e o comportamento dos membros da Corte”. Também o Chefe dos Jesuítas, Inácio de Loyola, introduziu um procedimento formal para avaliar os religiosos da Companhia de Jesus, utilizando-se de um sistema combinado de relatórios e notas de atividades, e principalmente, do potencial de cada um de seus jesuítas. Em 1842, nos Estados Unidos, o Congresso aprovou uma lei que obrigava a chefia a relatar o desempenho de seus subordinados, sendo o sistema de avaliação funcional desenvolvido a partir de 1880, quando todas as organizações militares americanas a praticavam. A experiência militar foi tão rapidamente assimilada pelo mundo empresarial que, em 1918, organizações possuíam um sistema de avaliação de desempenho formal para seus executivos.

Os conceitos de avaliação de desempenho mudam de autor para autor, porém em seu conteúdo central as idéias são as mesmas, os autores abaixo apud BERGAMINI (1986, p. 28):

Para John Tiffin, em seu livro *Psicologia Industrial*, a avaliação de desempenho é uma avaliação sistemática de empregados feita por seus superiores ou outros que estejam familiarizados com o seu desempenho no trabalho.

Para DIVEREZ, em seu livro *L'Appreciation du Personnel*, a avaliação de desempenho pode ser considerada de maneira mais global e ele nos afirma que os métodos de apreciação do pessoal são técnicas de análise objetiva e de síntese do comportamento no trabalho. No livro inglês *Merit Rating*, editado pelo British Institute of Management, a avaliação de desempenho é definida como uma forma de apreciação feita em condições especiais: A avaliação do pessoal é a apreciação sistemática de um subordinado segundo um trabalho feito, suas aptidões e outras qualidades necessárias à boa execução de seu trabalho; está ligada freqüentemente, mas não necessariamente, a vantagens financeiras a título de encorajamento.

SCOTT E EDWARDS, em *Appraisal and appraisal interviewing*, que faz parte da coleção "Notes for managers" n.º 18, publicada pela "Industrial Society" da Inglaterra, acrescentam o seguinte ao conceito do sistema de avaliação: A avaliação de desempenho preocupa-se com o nível habitual de desempenho no trabalho atual em determinado período a contar desde a última avaliação (BERGAMINI, 1986, p. 28). Sobre a avaliação de desempenho, a opinião de NUNES, BRITO e SIMONETTI (1993, p. 36) é que "No entanto, há aspectos que podem ser encontrados tanto nas instituições oficiais, quanto nas privadas. Entre elas destaca-se o próprio discurso sobre a avaliação que não é atual, mas vem de longa data constituindo temática por vezes até desgastada nas comunidades universitárias."

BERGAMINI (1986, p. 99) explica que "é por isso que não se admitem procedimentos universais em avaliação de desempenho. Ela é uma técnica cuja principal característica é refletir aspectos privados da empresa na qual foi implantada e cujos aspectos privados atendem aos requisitos básicos dos grupos de cargos, bem como das pessoas envolvidas".

Sobre avaliar, PERALTA e GRAHL JÚNIOR (1991, p. 54) atestam "em essência, avaliar é educar, educação através do trabalho, investir na linha das concepções, atitudes e comportamento, orientar, corrigir, repetir, cobrar, tudo isto faz parte da educação e da avaliação - e é muito difícil. A avaliação de desempenho pretende: educar e fazer crescer o empregado e a empresa, através do trabalho".

O estudo de KANAANE (1995, p. 71) conclui que: “A ênfase deva se situar num processo educativo que contemple a educação e o desenvolvimento do potencial humano num sentido abrangente. Esta postura vem sendo assumida pelas organizações, o que tem resultado em melhorias contínuas do potencial humano. Entretanto, o ingresso ao século XXI implica necessariamente em maiores investimentos não só em nível educacional, mas também prioritariamente à formação de uma nova mentalidade(...) as políticas e práticas da gestão de recursos humanos deverão assumir um papel efetivo na implantação da gestão de qualidade, preconizando a qualidade de vida como mola propulsora dos processos de qualidade total. Assim, o trabalho e o trabalhador estarão em condições viáveis e de conformidade com as expectativas organizacionais, em relação à produtividade e à qualidade nos serviços e produtos.”

O estudo de BERGAMINI (1986, p. 22) diz: “O interessante é que, em qualquer situação, seja ela de trabalho ou não, se está sempre avaliando ou sendo avaliado. Todas as dificuldades começam a surgir no momento em que se deve transmitir, por escrito ou verbalmente”.

Ainda advém a assertiva de NUNES, BRITO e SIMONETTI (1996, p. 147) que diz: “Numa instituição particular, a continuidade do processo avaliativo torna-se mais difícil, pois seus participantes receiam pela perda de seus cargos/funções, insegurança esta que interfere no compromisso com o processo. Mediante este fato, para se conseguir da comunidade acadêmica a vontade política para avaliar, será indispensável um longo caminho de conscientização, sujeito a idas e vindas, a avanços e retrocessos, a fim de que se possam viabilizar as mudanças necessárias à comunidade da avaliação. Avaliar é um processo complexo, pois sua efetivação implica a interrelação de inúmeras variáveis e, para alcançar resultados válidos e fidedignos, a partir de dados qualitativos e quantitativos obtidos, é preciso transpor obstáculos de toda espécie no percurso das ações envolvidas”.

Afirma KANAANE (1995, p. 39) que “a qualidade de vida está diretamente relacionada com as necessidades e expectativas humanas e com a respectiva satisfação destas. Corresponde ao bem estar do indivíduo, no ambiente de trabalho,

expresso através de relações saudáveis e harmônicas”. Com base nesta mesma afirmação de que está estreitamente ligada e inteirada à qualidade de vida, segundo assertiva de KANNANE (1995, p. 61) “a qualidade de vida, então, vem representada por condições facilitadoras que impliquem o bem estar do funcionário, quanto ao alcance daquilo que ele busca como pessoa, como profissional, como ser social, enfim”.

Segundo o método citado por GRILLO (1996, p. 91) “a ficha de avaliação de desempenho considera dez variáveis como: assiduidade, conhecimento do trabalho, cooperação, iniciativa e criatividade, planejamento e organização do trabalho, pontualidade, qualidade do trabalho, relacionamento interpessoal, responsabilidade e senso crítico”. Em se falando de registros administrativos, GRILLO (1996, p. 52) afirma que “a eficácia da carreira depende diretamente da existência de bons métodos de avaliação do desempenho, capazes de medir, com precisão, o grau de qualificação alcançado pelo candidato à ascensão ao próximo cargo da escala hierárquica”.

A Avaliação de Desempenho promove o aperfeiçoamento de programas e políticas de desenvolvimento de pessoas e aprimora a qualidade de vida dentro e fora do trabalho, além de distinguir claramente o desempenho adequado do inadequado, objetivando dessa forma a construção de um sistema de eficácia e depois de eficiência na avaliação até conseguir a efetividade da mesma. Com o avançar do capitalismo, a idéia de população avaliativa fica mais clara, sendo paulatinamente problematizada. Esse fato é tratado com muita propriedade por LANGDON e OSBORNE (2001, p. 62) e ainda RADOS (2000, p. 69) descreve importantes observações sobre a avaliação de desempenho.

Segundo GODOY (1995, p. 63) “Os pesquisadores qualitativos tentam compreender os fenômenos que estão sendo estudados a partir da perspectiva dos participantes... Não partem de hipóteses estabelecidas *a priori*, constrói o quadro teórico aos poucos, à medida que coleta os dados e informações e os examina. Quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada. Esta constatação se acentua mais quando a nossa preocupação

central for à compreensão da teia de relações sociais e culturais que se estabelece no interior das organizações”. A avaliação de desempenho, como é vista no quadro a seguir, têm concepções que variam de autor para autor:

QUADRO N.º 1
ALGUNS AUTORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

N. DE AUTORES	AUTORES	ANO	QUEM AVALIA
3	TIFFIN, DIVEREZ, BERGAMINI	1971	Chefe
1	OLIVEIRA	1977	Chefe
1	RUMMLER	1978	Chefe
1	CHIAVENATO (1979, p.113)	1979	Chefe
1	ORDINE	1981	Chefe
1	HUSE	1982	Chefe
2	WERTHER E DAVIS, KAY	1983	Chefe
4	KINDALL, GATZA, WIARD, Harry e PONTES	1986	Chefe
2	REINSTEIN	1975	Método Veca – 30 anos/500 empresas no Brasil –aval. Ind.
1	FARACO	1986	chefe e comissão
1	MC. GREGOR/HARVARD	1987	Chefe
2	PERALTA E GRAHL JÚNIOR	1991	Chefe
2	GODOY, KANAANE	1995	Chefe
4	NUNES, BRITO E SIMONETTI, THIELEN	1996	Chefe
1	GRILLO	1996	chefe e auto avaliação
2	LANGDON E OSBORNE	2001	Chefe
1	LUCENA (1977 p. 50) e (2004, p. 79)	2004	Chefe
DIVER SOS	AVALIAÇÃO 360º GRAUS	2006	1) chefe imediato, 2) colegas de trabalho, 3) subordinados e 4) clientes.
DIVER SOS	AVALIAÇÃO, 360º, 180º e 90º	2006	1) auto-avaliação e chefe imediato
26	FORÇAS ARMADAS, IFES, CEF, BB, MRE, BACEN, IBGE, IPEA, MARE, RECEITA FEDERAL, INSS, PETROBRÁS, ITAIPU, COPEL, SANEPAR ETC. E AD POR RESULTADOS/COMPETÊNCIAS/METAS ETC.	2006	chefe imediato
1	ALEKSIEJUK: PROPOSTA METODOLÓGICA EM 2006	Formulários de: 1)definição de atribuições e acompanhamento do desempenho, 2)individual de avaliação de desempenho e de potencial do avaliado pelo chefe imediato, 3) controle dos itens da avaliação de desempenho e de potencial, 4) auto-avaliação do técnico-administrativo, 5) avaliação da equipe, 6) avaliação pelo usuário interno e externo, 7) avaliação da unidade e 8) avaliação especiais (comissão revisora, comunidade e sociedade).	

Fonte: Própria do autor

Todos os sistemas de avaliação têm objetivos que foram pré-estabelecidos pelas pessoas que os desenvolveram.

2.1.2 A discussão e o emprego de metodologias dos autores

É importante no início deste item acrescentar a impressão do conhecimento da ciência por David Hume (2000) e sua relação com a observação:

“... Aquilo que foi observado é que lhe serve de base...O conhecimento científico, portanto, não é apenas a reprodução ou a generalização do observado, mas é sempre, para HUME, baseado – fundado – na observação. Reconhece-se que o supremo esforço da razão humana é reduzir os princípios causadores dos fenômenos naturais a uma concepção mais simples e reportar os numerosos efeitos particulares a umas poucas causas gerais por meio de raciocínios baseados na analogia, na experiência e na observação.” ANDERY et alli (1988, p. 327).

“A estatística alarga o conhecimento científico e mostra que a população tem suas regularidades próprias: seu número de mortos, seu número de enfermidades, suas regularidades de acidentes. Ela mostra igualmente que a população apresenta características próprias em seu conjunto e que esses fenômenos são irredutíveis aos da família: as graves epidemias, as expansões endêmicas, a espiral do trabalho e da riqueza. A estatística mostra ainda que, por seus deslocamentos, por suas maneiras de fazer, por sua atividade, a população tem seus efeitos econômicos específicos. A estatística, permitindo quantificar os fenômenos próprios à população, revela uma especificidade irredutível ao pequeno quadro da família”, conforme assertiva de ANDERY et alli (1988, p. 327).

Ao identificar-se os detalhes de variáveis demográficas, as pessoas e na maioria os políticos, agem sobre todos, ou seja, os mandatários das nações agem diretamente sobre as populações de modo a inserir a sua política em termos macro, assim como os empresários dirigem suas empresas e pessoas, um pai e uma mãe educam seus filhos etc.

Desse modo, as pesquisas quantitativas e qualitativas (CAMARGO, 2000, p. 32-34) interessam àqueles que decidem, que tem sob sua responsabilidade um grupo de pessoas. Essas relações são de chefes e subordinados como forma e com conteúdo em diversas interações entre os membros. De alguma forma no conteúdo dessas interações verbais os participantes vão se comportando, com padrões de ação e não ação. Assim a tarefa da chefia é fundamental na escolha, na tarefa essencial, de decidir quais dados serão necessários para responder às suas questões e descobrir a melhoria do trabalho. Também o trabalhador observa o seu desempenho em relação aquele da unidade e da empresa, a partir das informações contábeis que lhes são apresentadas na forma de dados e informações. Baseia-se na pesquisa quantitativa, com tabelas e gráficos, na qualitativa com anotações e perguntas abertas e outras interpretações, empenhando-se em aumentar a sua produtividade e qualidade, até mesmo para manter seu emprego.

Essas pesquisas se fazem necessárias, indispensáveis; algumas observações são simples e formais outras, em análise de dados, são altamente relevantes e, na verdade, permitem a gestão como ação, como um patrimônio que sofre a ação administrativa e técnica do homem. Os processos quantitativos e qualitativos, atraem e podem até se revestir de certa sofisticação na medida em que dependem de seguimento de processos. Esses mesmos processos, que levam às ações de auto-avaliações, levam a mensurar a conduta das pessoas influenciando e procurando identificar a dimensão, categorias, tendências, padrões e relações, desvelando-se o significado que LANGDON e OSBORNE (2001, p. 56) atribuem a esses itens avaliativos.

“Cabe enfatizar que o método estatístico não consegue superar ou mesmo compensar a ciência na qual venha a ser aplicado. Seu emprego, numa certa área de conhecimento, - pensa-se na psicologia coletiva, - só pode ser eficaz na medida em que os fenômenos dessa área sejam conhecidos, uma vez que será preciso haver uma definição do fato a ser observado, como ponto de partida da operação estatística”. JACQUART (1907, cópia de 1994. p. 62).

No pensamento de HUME, o conhecimento científico é sempre baseado na experiência e na observação e, numa cadeia de rochas são percebidos os seus

trincos, se sua textura ou superfície é rusga ou lisa, Isto quer dizer que, à medida que nos aproximamos de uma montanha, se observa melhor todas as características que se tinha preconcebido. A concepção “daquilo” pode até mudar de conceito dependendo de seus detalhes e da aproximação do observador, que são na verdade sua própria origem e que constituem sua substância”. HACKING (1992, p. 155).

“A realidade aparece como o produto de uma série de operações concretas de inscrições, produto tanto mais real quanto mais geral sejam essas inscrições, ou seja, as convenções de equivalência que as fundam sendo solidamente estabelecidas, como o fruto de investimentos da mais ampla envergadura. Ora, esses investimentos encontram sentido numa lógica de ações que englobe a questão cognitiva da medida. Assim, se alguma coisa é medida o é em relação a essa lógica. Então ela própria é real, já que essas ações falam por ela (o que é bom critério de realidade), tendo sido construída no quadro dessa lógica”. DESROSIÈRES (1994, p. 21).

2.2 As especificidades da Universidade Privada

Um dos grandes avanços que trouxe a edição da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira N.º 9394, de 20/12/1996 (Capítulo V, Art. 43), foi que as Universidades Privadas, que antes tinham que solicitar o registro de seus Diplomas nas Universidades Federais e Estaduais passaram, elas mesmas, a emitirem esses diplomas universitários. Isto é feito tanto na graduação como na pós-graduação, tendo validade em todo o território nacional (Art. 48 da citada Lei). Quanto aos critérios de admissão ou seleção aos cursos superiores das UPs, as mesmas podem elaborar o seu próprio sistema de processo seletivo (vestibular) de acesso a esses cursos. Via de regra, a título de ingresso podem, também, aceitar como requisito a nota do ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio, que é realizado a cada ano. As Universidades Privadas compreendem as seguintes categorias: particulares, comunitárias, confessionais e filantrópicas.

As Universidades Privadas são então, instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e

cultivo do saber humano (Lei N.º 9394, de 20/12/1996, artigos 43 a 57), que se caracterizam por:

- a) - criação, expansão, modificação, diminuição e extinção de programas, cursos e vagas do respectivo sistema de ensino na graduação e pós-graduação, fixando os seus currículos e demais necessidades. É obrigatória a existência da pós-graduação *Lato Sensu e Stricto Sensu*, neste caso, o mínimo de três Programas de Mestrado e um de Doutorado com produção científica relevante;
- b) - elaborar e reformar os seus estatutos e regimentos em consonância com as normas gerais atinentes;
- c) - conferir graus, diplomas e outros títulos e, de acordo com o Art. 66, da citada Lei expedir, ainda, o título de *Notório Saber*, quando possuir Programa de Doutorado em área afim, esse título supre a exigência do Título Acadêmico de Doutor. Já o título de *Doutor Honoris Causa* que era concedido apenas por Universidades pode, atualmente, ser expedido por qualquer IES.
- d) - firmar contratos, acordos e convênios;
- e) - receber subvenções, doações, heranças, legados e cooperação financeira resultante de convênios com entidades públicas e privadas.
- f) - estabelecer planos, programas, projetos e produção de pesquisa científica, artística e intelectual institucionalizada, linhas e seus grupos de pesquisa definidos e suas atividades mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional. Programação de atividades, programas e cursos de extensão;
- g) – manter o número mínimo exigido pelo MEC de Professores Mestres e Doutores nas áreas e nos cursos de graduação, licenciaturas, de tecnologia e seqüenciais (variação de curso para curso). Um terço do total do corpo docente em regime de tempo integral. Também um terço do total de docentes composto de mestres e doutores em tempo integral em qualquer época. Após oito anos como universidade, a mesma deve ter um mínimo de 18% de mestres e 15% de doutores (um terço) sobre o total de docentes da Universidade.

Para completar, a UP deve ter ainda, um mínimo de 15% do total de professores, como corpo de pesquisadores, composto este de 10% de Doutores e 5% de

Mestres. Os coordenadores de cursos de graduação tem que ter o Grau de Mestre ou Título de Doutor;

h) – completando: a UP deve realizar a avaliação institucional, ter um plano de cargos e salários e plano de carreira para os docentes.

Foram também autorizados a criação de Centros Universitários por campo do saber que, também tem como dirigente máximo o Reitor, com autonomia para a criação, expansão, extinção ou transformação de cursos e vagas. Podem, também, manter ou estabelecer planos, programas e projetos de pesquisa científica, produção artística, publicação ou produção intelectual institucionalizada e atividades de extensão, não existindo porém, a obrigatoriedade de criação ou manutenção dessas atividades.

2.3 A avaliação vista como fator decisório

A crítica aberta de Alberto Capitani apud GARCIA (2001, p. 17-18), que foi diretor de administração do setor público do Banco Mundial, de posse de vários estudos sobre o tema e fazendo um apanhado da bibliografia da avaliação como um todo, diz-se global do setor público, apresenta uma lista dos *sinais clínicos* das causas de fracasso dos processos de avaliação nos órgãos públicos de todo o planeta:

- 1) ela é evitável quando possível;
- 2) mais provoca ansiedade e defensiva do que receptividade;
- 3) os órgãos responsáveis pela condução da avaliação não são capazes de especificar critérios justos e objetivos para fazê-la;
- 4) a avaliação não consegue proporcionar informações úteis;
- 5) os resultados da avaliação extrapolam com demasiada frequência o contexto em que são aplicáveis;
- 6) é comum a falta de uma definição compartilhada dos objetivos da avaliação;
- 7) falta uma teoria de avaliação adequada;
- 8) faltam conhecimentos sobre os processos reais de decisão;
- 9) há insuficiente clareza sobre os critérios a serem utilizados na avaliação;

- 10) não há suficiente distinção entre as abordagens de avaliação para refletir as diferenças nas complexidades dos objetos;
- 11) faltam mecanismos adequados para organizar, processar e relatar as informações avaliativas; e, a não menos importante,
- 12) falta de pessoal devidamente treinado.

Dessa forma Capitani apud GARCIA (2001, p. 16) que enumerou essas doze deficiências, afirma que "existem mais exemplos de ineficiência e fracasso da avaliação do que de contribuições efetivas da avaliação para a tomada de decisões".

Contrariamente ao que se acreditava, os fatos não existiam em si mesmos, não estavam prontos à espera de serem colhidos, crença essa que levava à fragilização das organizações avaliadoras. Ora, como os fatos precisavam ser construídos, a fragilidade dessas organizações acabaria por refletir na qualidade das informações e dados, também fragilizando-as. Impunha-se atenção à arte de avaliar.

Fazendo uso dos achados e conclusões de uma pesquisa conduzida por Capitani (1993, p. 8), propõe-se uma série de pré-condições para que a avaliação integre o aprendizado institucional, ou seja, contribua para a melhoria da qualidade da condução técnica-política das ações institucionais:

- (a) os órgãos governamentais são sempre mais receptivos às informações produzidas internamente do que aquelas originadas em fontes externas;
- (b) há sempre uma correlação positiva entre a credibilidade da fonte e a aceitação da informação e do julgamento produzidos pela avaliação;
- (c) a aceitação da avaliação depende não só de como é percebido quem a realiza, mas também de quão influente é o receptor interno;
- (d) a avaliação interinstitucional deve ser legitimada institucionalmente pelo avaliado;
- (e) a forma pela qual a informação é compartilhada com os órgãos avaliados é de grande relevância;
- (f) sendo a avaliação um meio para o aprimoramento institucional e a melhoria da qualidade das ações, deve suportar o aprendizado organizacional como um processo contínuo.

Todavia, seja qual for o modo como essas pré-condições se realizam, a variável principal é o processo particular de tomada de decisão a ser sustentado pela avaliação, e o mais importante para tornar a avaliação imprescindível “é assegurar que a informação correta esteja disponível para as pessoas certas no tempo exato” (‘op. cit. p. 11). Por último, este capítulo discorre sobre o que é o objeto principal da pesquisa aqui tratada.

Segundo GARCIA (2001, p. 43) “a avaliação de desempenho de programas e ações estará a cargo de gerentes. Para que possam realizá-la uma vez por ano, cumprindo o exigido pelas normas do novo processo de planejamento, o trabalho deverá ser contínuo, pois só assim estarão exercendo a verdadeira gestão. Isso requer que o problema esteja bem escrito e analisado, com suas causas críticas identificadas, e que os indicadores e o desenho dos conjunto de ações com os quais as causas críticas serão enfrentadas estejam disponíveis.”

2.4 A Introdução comportamental na avaliação

Para além dos registros dos templos religiosos, militares, escolares, hospitalares, dentre outros, sempre presentes, no tempo e no espaço, associado à gestão de aspectos específicos da vida das populações, dispunha-se muito distintamente dos chamados registros cartoriais civis (casamentos, nascimentos e óbitos), associados à gestão e avaliação da população como um todo.

Observar não é, como se pode imaginar, uma simples atividade; supõe-se toda uma gama de pré-requisitos na orientação do processo, destacando-se entre eles, disposição de espírito, preparo adequado e utilização de técnicas de observação. A maneira de uma pessoa se comportar depende, em grande parte, da maneira pela qual percebe o ambiente, isto é, o homem vê, ouve, cheira e sente o mundo. As coisas são percebidas pelo ser humano por intermédio dos órgãos dos sentidos. O processo é feito pelo registro de ondas, nos órgãos dos sentidos e que constituem os registros sensoriais, isto é, as sensações. Assim sendo, tais registros são levados ao cérebro, que compreende e interpreta as ondas ou estímulos, transformando sensação em percepção.

O processo parece simples, no entanto, inúmeros fatores interferem na percepção, desde a recepção do estímulo até a interpretação do significado. Um mesmo fato, objeto, cor, forma, tamanho etc., pode ser percebido ou interpretado de maneira diferente para cada pessoa, porque seu mundo pessoal é diferente dos outros. Seu cérebro, sistema nervoso, suas experiências, suas características, seu ambiente físico social não são exatamente iguais aos de nenhuma outra pessoa. Esse mundo particular influencia bastante os critérios de interpretação de significados. Como dizia KANT apud HEIDEGGER (1992, p. 80) “vemos as coisas não como na realidade elas são, mas como nós somos”.

“A percepção de um fato ou objeto está sempre associada a algum conhecimento anterior. A experiência com um objeto leva a mudanças significativas na maneira pela qual é percebida, seu reconhecimento torna-se mais fácil, aparecem novas propriedades e desaparecem algumas das antigas. A cultura e os valores culturais de uma sociedade influenciam os valores perceptivos. Costumes, hábitos, crenças, comportamentos sociais, influenciam bastante o comportamento perceptual. Com o saber de um ou mais processos de avaliação de desempenho, por tais meios, está bastante evidenciada a importância da observação e acompanhamento desses técnicos. O Chefe imediato deverá estar atento para as influências que possam desvirtuar a interpretação objetiva dos fatos, para que não interfiram nos seus critérios de julgamento do desempenho. A avaliação não é como criar um mundo à parte, é simplesmente observar o mundo real.” LATOUR (1997, p. 369).

Também pela avaliação pode-se dar início ao estudo e pesquisa de sistemas de planejamento estratégico, avaliação de resultados, informação e educação, processos à avaliação de programas da TI – Tecnologia de Informação da universidade privada, de forma a garantir a constância de propósitos e a melhoria e eficácia contínua. Assim o compromisso com o fazer certo torna-se um valor da Universidade, por meio do combate a todas as formas de desperdícios, reordenando e realinhando processos internos e externos, a partir de critérios de excelência adotados como forma de gestão da qualidade, focadas no cliente-usuário-cidadão. Por intermédio também de informação e análise, desenvolvimento e gestão de pessoas alicerçado a outros processos e resultados institucionais, RADOS (2000, p.

26 e 43) comenta com muita propriedade sobre métodos e avaliação de custos e agregação de valor.

Esta Tese busca, então, delinear para a universidade privada quais as características básicas da avaliação de desempenho, uma efetivação experimental por objetivos e metas previamente estudados e comprovados, que sejam adotados por um processo contínuo e sistemático de aperfeiçoamento e acompanhamento. Procura obter a ação participativa e descentralizada, com todas as suas questões voltadas às necessidades da universidade privada e também dos usuários/clientes internos e externos, alicerçadas ao processo pedagógico e participativo de melhoria da qualidade contínua em seus serviços institucionais.

Assim sendo, sua importância como instrumento será determinada a partir das conseqüências administrativas dos resultados da avaliação e não de pressupostos anteriores à sua aplicação. É importante também esclarecer que o campo de atuação da avaliação de desempenho situa-se dentro da universidade privada, observando com pluralidade as condições gerais da situação da educação no país.

A metodologia empregada na avaliação de desempenho do pessoal técnico-administrativo da universidade privada não avalia como está sendo ministrado ou administrado o ensino, mas sim como as unidades administrativas da universidade privada são avaliadas. Visa melhorar e às vezes recuperar a qualidade de atendimento aos usuários que se utilizam de seus serviços, podendo delimitar *a posteriori* que cada unidade proponha o desenho de seu modelo de questionário de avaliação de desempenho, em função de suas peculiaridades, metas e prioridades a serem atingidas, apresentando sempre resultados voltados a um sistema flexível de qualidade, produtividade e competitividade para a equipe/unidade.

2.5 GRILLO - um precursor da avaliação nas instituições de ensino superior

Na prática, o primeiro objetivo da avaliação de desempenho é conhecer os condicionantes ambientais, políticas de procedimentos e o elemento humano.

Segundo CHIAVENATO, apud GRILLO (1996, p. 81): “a avaliação de desempenho é uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento, ressaltando também que quem deve avaliar o pessoal é o próprio chefe que, melhor do que ninguém, tem condições de acompanhar e verificar o desempenho de cada subordinado, diagnosticando seus pontos fortes e fracos.”

Realmente a figura do chefe imediato ou do líder da equipe como avaliador é recomendada pela grande maioria dos autores. Bem capacitado torna-se um avaliador eficiente. A falta de comunicação entre o avaliador e o avaliado porém é um dos grandes problemas enfrentados pelas organizações. A grande maioria dos procedimentos na avaliação com sucesso depende da qualidade e também da quantidade de contatos mantidos entre as duas partes durante o decorrer de todo o processo avaliativo.

Na opinião de GRILLO (1996, p. 88) a avaliação do pessoal técnico-administrativo da Instituição de Ensino Superior pode ser utilizada a avaliação pela chefia e a auto-avaliação. O sucesso do processo avaliativo apóia-se no consenso entre a chefia e o técnico avaliado sobre uma discussão franca e aberta, onde os encontros entre avaliador e avaliado vão se tornando mais freqüentes e sistemáticos. Assim, os sistemas de avaliação devem ser justos e imparciais, devendo permanecer sempre o profissionalismo e a ética.

Professores, pesquisadores, técnicos e administradores universitários têm na carreira a expectativa do seu desenvolvimento profissional e pessoal. Daí a sua importância e a necessidade de se imprimir diretrizes firmes e realistas para a sua implementação. A carreira significa a valorização contínua das pessoas que trabalham e colaboram para o progresso da universidade.

- ***Fatores que Contribuem para o Fracasso da Carreira***

Alguns fatores têm contribuído para essa situação, determinando fracasso dos planos de carreira. Dentre eles, podemos citar os seguintes no quadro abaixo:

QUADRO N.º 2**Fatores que Contribuem para o Fracasso da Carreira**

a) Política salarial defasada	Não atrai pessoal competente
b) Indefinição das atribuições dos cargos	Confunde os limites de atuação
c) Promoção por tempo de serviço suplantando o mérito	Desestimula o aperfeiçoamento e a atualização
d) Periodicidade irregular das promoções	Freia a trajetória da carreira
e) Ausência da relação aperfeiçoamento/carreira	Impede o aperfeiçoamento continuado
f) Métodos ineficazes ou ausência da avaliação do desempenho	Prejudica a verificação da qualificação das pessoas
g) Falta de incentivos	Gera desmotivação e acomodação

FONTE: GRILLO – página 49 – Desenvolvimento de Pessoal nas Universidades

- ***Métodos Ineficazes ou Ausência da Avaliação do Desempenho***

As universidades não podem prescindir de métodos eficazes de avaliação de desempenho, embora a maioria delas ainda reaja à adoção dessa medida, principalmente com relação à avaliação dos docentes.

2.6 A avaliação e a arte de avaliar

Para THIELEN (1993, p. 45) os objetivos definem os rumos do programa de avaliação de desempenho, sendo necessário identificar como são estabelecidos e que tipos de variáveis estão presentes.

Para a universidade privada satisfazer as aspirações de seus clientes, multiplicar o potencial de iniciativa e, aumentar consideravelmente a eficácia de suas ações, que são rendimentos de qualidade, faz a instituição ganhar a admiração de todos.

O processo de avaliação do desempenho no trabalho aplicado ao técnico-administrativo da universidade privada, bem como, na organização e condições de trabalho, nas atribuições de cada unidade, partiu, portanto, da constatação dessa

lacuna, que tem conseqüências negativas (não avaliação), ao mesmo tempo teóricas e práticas afetando a própria missão institucional da universidade privada.

Partiu-se assim, da premissa de que, ao lado dos trabalhos já existentes, promover na universidade privada da RMC - Região Metropolitana de Curitiba, a integração da avaliação de desempenho institucional da universidade privada como um todo, incorporando o corpo docente e o corpo técnico-administrativo.

Cabe aqui a colocação de JESSUP & JESSUP (1975, p. 66):

“Antes de avaliar o desempenho num emprego, deve-se saber em que consiste esse emprego. Tem-se que conhecer que tarefas são executadas e quais são as responsabilidades do indivíduo. Deve-se conhecer também os critérios para um desempenho bem sucedido e se algumas partes do emprego são mais importantes do que outras, e esclarecem que a melhor forma de organizar uma descrição de um posto de trabalho continua a ser perguntar ao trabalhador o que ele faz e quanto tempo gasta na execução de cada componente do serviço.”

Antes se deve saber do técnico-administrativo quais são as atribuições de sua unidade e as atribuições dele perante ela e da própria universidade privada, pois que a administração universitária não pode ficar à margem de instrumentos de melhoria da qualidade de desempenho institucional.

Por que avaliar o desempenho? Nesse sentido JESSUP & JESSUP (1975, p. 69) afirmam que avalia-se o desempenho *para facilitar, é claro, a tomada de certas decisões. Promover, rebaixar, demitir, transferir ou 'readestrar' um indivíduo, e se, em algumas organizações, dar-lhe um aumento de salário por mérito – a título de motivação*. E, também, decidir sempre pela melhoria contínua da eficácia nas ações o que RADOS (2000, p. 7, 10 e 55) tece muitas ilações relativas ao desenvolvimento de processos e de pessoal na universidade e, oportunizar condições propícias à identificação de pontos fortes e fracos do próprio desempenho do avaliado como forma de capacitá-lo e também de obter dele sua opinião/sugestão como forma de melhoria de processos/produtos.

O professor Gilbert Jessup (2001, p 72) Diretor da QCA - *Qualifications and Curriculum Authority*, da Inglaterra, introduziu o conceito de níveis de rendimento para a avaliação de desempenho, com a finalidade de especificar os objetivos de aprendizagem por competências sem antes definir que: "O critério de **desempenho**" é obtido por intermédio de uma **análise de funções** que implica dividir o trabalho de uma área determinada em propósitos e funções. A avaliação acontece mediante critérios de atuação muito específicos, isto é, de enunciados que ajudam o avaliador a julgar se um indivíduo pode exercer uma atividade no local de trabalho dentro do nível necessário.

O desempenho do técnico-administrativo em relação ao cargo que ocupa na universidade privada implica em conhecer o conteúdo ocupacional do cargo, o que significa conhecer o homem do ponto de vista profissional e também de sua vida familiar e de suas ações sociais. Deve-se ter o conhecimento detalhado das atribuições, deveres, responsabilidades e resultados esperados, ou seja, o conteúdo do cargo por ele exercido. As atribuições do cargo, bem como analisar muito bem, os requisitos básicos que são, conhecimentos, aptidões e habilidades/attitudes, o famoso "CHA" exigido pelo cargo, para que o técnico-administrativo possa ser examinado, de acordo com o sistema de AD vigente.

Uma vez definido o cargo, há necessidade de que o TA ocupante do mesmo deva possuir a qualificação profissional adequada para desempenhá-lo bem. Para isto, o supervisor deverá aprender tudo sobre o TA ocupante do cargo, suas tarefas e/ou atribuições, conhecendo-o profissionalmente e como pessoa: sua formação, aptidões, hábitos, atitudes, competências para com o trabalho, ambições, assim como a história dos TAs na universidade. Comunicações freqüentes e relacionamento humano saudável, são ferramentas importantes na aproximação/relação supervisor avaliador/avaliado.

Conhecendo o cargo e o ocupante deste é de fundamental importância, mas ainda não é suficiente. Será preciso dimensionar o ambiente/unidade onde o TA atua, analisando também a cultura organizacional e o seu ambiente de trabalho. RADOS (2000, p. 57) tece comentários a respeito da influência do ambiente de trabalho que o afetam, positiva ou negativamente. Sob este aspecto, basicamente fala-se da

necessidade do técnico-administrativo compreender e integrar-se aos valores, missão e metas da universidade, tendo consciência da importância de sua contribuição aos resultados e ao sucesso desta no decorrer do processo de avaliação. A avaliação de desempenho tem que ser incorporada na empresa e em sua administração, e o funcionário tem que ser medido sempre – ou pelo menos julgado – e deve ser continuamente aperfeiçoado afirma DRUKER (1988, p. 76).

Não resta a menor dúvida de que a avaliação de desempenho envolve características como a qualidade, a tempestividade e comprometimento com o trabalho, numa integração sistêmica que, de fato, leva a descoberta do melhor aproveitamento das potencialidades de cada um e de cada equipe de integrantes. A melhoria comportamental é um caminho desejável da capacitação e educação permanente e abrangente das pessoas, principalmente por ocorrer no próprio seio da universidade, local mais efetivo para a exigência de um padrão de desempenho desejável em todas as suas formas.

No encaminhamento do problema apareceram três trajetórias, a saber: a avaliação de desempenho oficial aplicada às pessoas das instituições públicas, a avaliação de desempenho das organizações privadas e outra oficiosa, na linha dos encontros acadêmico-científicos, cujo exemplo mais notável e duradouro tem sido aqueles promovidos e encaixados na avaliação institucional das universidades. É de se ressaltar que, em todas essas trajetórias, independente do valor das idéias debatidas e das contribuições feitas, sua adoção na administração pública sempre foi obrigatória, jamais facultativa.

2.7 As informações e dados avaliativos

Conforme dito anteriormente, um dos pré-requisitos para uma boa observação da captura de dados e informações avaliativas é a disposição para querer acertar, a conscientização das dificuldades e subjetivismos e uma autocrítica aos próprios critérios que interferem nas interpretações pessoais. A preocupação com a comunicação franca e aberta é fundamental para o registro dos fatos, possibilitando a participação das pessoas no processo, para dirimir dúvidas, esclarecer pontos

confusos, estabelecer o entendimento e em face disso tudo, registrar a observação feita. Assim sendo, as informações e dados “avaliacionais”, é resultado de laboriosos processos de observação e objetivação que, em sendo bem conduzidos, garantelhes a tão almejada objetividade de BARRETO (1996, p. 201).

O sociólogo português Boaventura de Souza Santos (1993, p. 14). atribui três características básicas à ciência estatística: ser uma ciência que observa os fatos, ser uma ciência que faz experiências, ser uma ciência que calcula e que mede. Em suas próprias palavras:

“As idéias que presidem à observação e à experiência são as idéias claras e simples a partir das quais se pode ascender a um conhecimento mais profundo e rigoroso da natureza. Essas idéias são as idéias matemáticas. A matemática fornece à ciência moderna, não só o instrumento privilegiado de análise, como também a lógica da investigação, como ainda o modelo de representação da própria estrutura da matéria. (...) Deste lugar central da matemática na ciência moderna duas conseqüências principais. Em primeiro lugar, conhecer significa quantificar. O rigor científico afere-se pelo rigor das medições. As qualidades intrínsecas do objeto são, por assim dizer, desqualificadas e em seu lugar passam a imperar as quantidades em que eventualmente se podem traduzir. O que não é quantificável cientificamente não é irrelevante. Em segundo lugar, o método científico assenta na redução da complexidade. O mundo é complicado e a mente humana não o pode compreender completamente. Conhecer significa dividir e classificar para depois poder determinar relações sistemáticas entre o que se separou”. SANTOS (1993, p. 14-15).

Conhecer o homem do ponto de vista profissional para a avaliação é um fato evidenciado pela ciência moderna. É racional mensurar um ato e compará-lo ao mesmo tempo com outro, porquanto assentada em comparações subjetivas. O ponto de partida da coleta de dados e informações sobre a avaliação de desempenho, tem seu marco de conhecimento detalhado nas atribuições, deveres, responsabilidades e resultados esperados, que constituem o conteúdo do cargo por ele exercido.

Na coleta desse importante material não se pode idealizar as pessoas, no sentido de enquadrá-las na sua imagem ou modelo de indivíduo. Aprender a aceitar as pessoas

como elas realmente são e não como gostaria que elas fossem. Lembrar que nem o supremo dirigente da organização nem seus subordinados irão modificar suas atitudes e comportamentos, por intermédio de imposições de trabalho. A maioria das variáveis se ordena em igual ou desigual que opera, o que é marcante no pensamento racional conforme afirmado por FOUCAULT (1992, p. 69).

Ter noção disso é confiar nas pessoas, permitir que os subordinados desenvolvam métodos próprios de trabalho e cultivem os contatos e relações interpessoais que julguem relevantes. A liderança só se desenvolve e se consolida na base de confiança. O dirigente que confia no subordinado recebe de volta do subordinado confiança, e o que desconfia, recebe de volta a desconfiança. Nas biografias e dados colhidos sobre executivos das grandes organizações, em todo o mundo, sempre se ressalta as qualidades necessárias para um indivíduo se tornar, como dirigente, um grande líder. Entre essas qualidades, a iniciativa, a coragem, a persistência e a integridade têm muitas vezes prevalecido sobre a inteligência, o bom senso, a competência e a experiência. Não que as últimas sejam irrelevantes, mas sim porque as primeiras têm servido para marcar as diferenças entre os indivíduos quanto à capacidade de gerenciar pessoas. Isso posto, entenda-se que ao valorizar relações com pessoas próximas, os indivíduos reconhecem mais os líderes que estão em contato permanente do que aqueles que se isolam em suas amplas salas.

2.8 A estrutura necessária à avaliação de desempenho

A tudo isso nota-se que a avaliação, segundo aspectos da estrutura de qualquer prestador de serviços, é a atividade que envolve pelo menos a observação de três tipos de recursos o que é corroborado por LANGDON e OSBORNE (2001, p. 30) que explanam com muita clareza os problemas em planejar a estrutura:

a) a estrutura física, que compreende a adequação da planta física e seus fluxos; dos suprimentos e a qualidade, tipo e condições do equipamento disponível;

b) a estrutura de recursos humanos, englobando o número de profissionais por tipo, qualificação e necessidades, bem como a adequação da relação destes com a carga da tarefa a ser realizada (produtividade); e

c) a estrutura organizacional e administrativa, que assegure a impessoalidade da administração baseada em normas, manuais, fluxos e rotinas conhecidas e não na vontade dos indivíduos.

A avaliação da estrutura no contexto da universidade privada é de certa forma repetitiva, pois esta já está sendo feita pelos órgãos públicos encarregados do licenciamento da universidade. Porém, a avaliação de desempenho e sua coordenação será sempre muito eficaz e necessária.

Sabe-se que uma estrutura inadequada torna mais difícil o desenvolvimento de um bom processo ou a produção de bons resultados. A recíproca, contudo, não é verdadeira, uma vez que boa estrutura não garante bom processo, tampouco resultados satisfatórios. Segundo processos estatísticos é importante salientar este aspecto, pois tecnologia sofisticada e abundante, assim como planta física luxuosa e confortável não necessariamente significam bom atendimento (processo) ou resultados.

Uma decisão tomada por números (ou por algum outro tipo de regra explícita) possui, pelo menos, a aparência de ser justa e impessoal. A objetividade científica – a observação objetivada proporciona, assim, uma solução para uma exigência moral de imparcialidade e justiça. A quantificação é uma forma de se tomar decisões, sem que pareça tê-las tomado. PORTER (1997, p. 133). Dessa maneira, sempre se tem uma explicação plausível às mais diversas indagações.

2.9 As bases em que são feitas as avaliações

A atividade mesma de avaliar é compreendida de diferentes maneiras. Não é raro que pessoas ligadas a instituições, programas e projetos, na posição de objeto da avaliação, considerem-se a caminho do cadafalso. Muitos avaliadores, por outro lado, sentem-se mais realistas do que os reis, mais poderosos e oniscientes que os

deuses do Olimpo. Entre os que se dedicam ao tema, há razoável consenso de que o processo avaliativo exitoso possui quatro características fundamentais: (1) deve ser útil para as partes envolvidas no processo; (2) tem que ser oportuno, ou seja, realizado em tempo hábil para auxiliar a tomada de decisão, que é um processo incessante; (3) tem que ser ético, isto é, conduzido de maneira a respeitar os valores das pessoas e instituições envolvidas, em um processo de negociação e de entendimento sobre os critérios e medidas mais justas e apropriadas; (4) tem que ser preciso, bem feito, adotando-se os cuidados necessários e os procedimentos adequados para se ganhar legitimidade (FIRME, 1997, p. 36).

Mas, o que é avaliar? “Avaliar deriva de valia que significa valor. Portanto, avaliação corresponde ao ato de determinar o valor de alguma coisa. A todo o momento o ser humano avalia os elementos da realidade que o cerca. A avaliação é uma operação mental que integra o seu próprio pensamento – as avaliações que faz orientam ou reorientam sua conduta” (SILVA, 1992, p. 61). “Poucas políticas de compensação têm funcionado de forma duradoura. A coisa mais importante, no entanto, é que a recompensa deve premiar o comportamento que se quer incentivar e de que se necessita. Não existe nada pior do que pregar o trabalho em equipe e depois dar grandes bônus individuais” (DRUCKER, 1997, p. 35).

2.10 A necessidade premente de uma Coordenação da avaliação

Na empresa pensante é importante trabalhar com a idéia de enriquecer os cargos e não de contraí-los. Assim, principalmente cargos de chefia (direção, supervisão, coordenação etc.), devem ser mantidos com a maior amplitude e expansão de responsabilidades quanto permite a realidade do trabalho. A função gerencial de organizar deve sempre ser pautada pelos limites dos objetivos institucionais. Em todo trabalho de reorganização de tarefas, deve-se levar em conta objetivos organizacionais mais amplos, para não se correr o risco de melhorar o desempenho apenas de trabalhos setoriais, que muitas vezes são até disfuncionais para as instituições. Esse seria o caso da racionalização do erro, em que se transforma uma disfunção ineficiente DRUCKER (1988, p. 75).

O modo de encaminhar a idéia da criação de uma Coordenação de Avaliação de Desempenho do TA, é um indício de tendência do controle feito por intermédio de atividades processuais internas, principalmente sobre as dimensões de apoio logístico e, geralmente, esse tipo de controle tende a duplicar-se, e também desenvolver nos funcionários tentativas de evadir ou agir contra o controle. Desse modo, é importante ressaltar que a ênfase do controle deve ser baseada em objetivos, prazos e resultados. Como toda atividade institucional o controle também exige prioridades: ninguém pode controlar toda a instituição. Portanto, em cada nível de chefia deve haver prioridades, ou seja, objetivos, prazos e resultados básicos onde o controle será enfatizado.

Conclui-se que a demanda das avaliações de desempenho gerará, por parte daqueles que dirigem à instituição, a criação de uma nova chefia, tendo-se o cuidado de abrir a noção de que avaliar é também governar. Também é uma divisão de poderes, pois, o alcançar desse equilíbrio dentro da instituição passa por saber bem e compreender que o que se quer é a instigação do novo, nos preceitos de buscar, por intermédio da AD, o desejável atingindo *a priori* o possível. Ainda, que a interpretação dos resultados dessas mensurações, passará também pela interpretação dos processos e de todas as unidades da instituição.

A coordenação das funções administrativas é talvez a mais complexa e, com certeza, a mais difícil de ser executada. A fluidez da idéia de coordenação explica porque até hoje a própria teoria administrativa não pode desenvolver uma teoria adequada ou aplicável de coordenação. Coordenação continua sendo uma função administrativa, extremamente desejável, embora de difícil operacionalização. A Coordenação eficaz se verifica por intermédio de ajustes harmônicos que ocorrem no dia a dia da instituição: cronogramas são cumpridos, pedidos de trabalhos em curto prazo não prejudicam os planos em longo prazo e as atividades desenvolvidas por cada unidade levam, naturalmente, ao objetivo global prefixado (SENRA, 2006, p. 3).

Peter Drucker, em um ensaio de 1988 (p. 75), acrescenta: “São poucos os princípios essenciais que definem basicamente uma empresa e, para nossa existência material e para nossa capacidade de contribuir e vencer na vida. Contribuindo assim para a

sociedade dependem normalmente de nossas habilidades, dedicação e esforços. Esses elementos característicos de sua própria tradição, história, e cultura que possam ser usados como blocos de construção. Toda empresa exige objetivos simples, claros e unificadores. Sua missão tem que ser suficientemente clara e grande para proporcionar uma visão comum...Mas o que nós realmente queremos dizer com isso é o compromisso que devemos ter, em toda a empresa, com certos objetivos e valores comuns...O trabalho da administração é pensar bem, estabelecer e ilustrar objetivos, valores e metas”.

Na concepção de todo dirigente de empresa, é costume dizer entre os especialistas, que no contexto de informação e dados, a concretização das idéias atuam sobremaneira, na lei da oferta e procura, ou seja, de onde vem à demanda e para onde ela vai. Isto tem uma ação direta dos demandantes, nunca sendo uma atuação isolada de dirigentes e avaliadores de dados e informações. Sempre na busca de aliados dentro de uma cadeia produtiva, ou mesmo associativa, é uma das formas de se obter uma ótima interação. Em síntese, a inserção da coordenação avaliativa e a realização dessas idéias pressupõe, em juízo, que a coordenação terá que apresentar e dispor de certas metodologias. Posiciona-se assim a avaliação de desempenho entre o desejável e o possível, dentro de padrões suportáveis pelas instituições de ensino superiores.

Ao longo desta Tese se antevê que a estratégia aplicada nas organizações será a maior produtora e consumidora de dados e informações sobre a avaliação em sentido amplo. Porém, de certa forma, mesmo aqui é lembrada as cinco definições de estratégia: plano, manobra (ploy), padrão (pattern), posição e perspectiva MINTZBERG (1996, p. 1). Ao se promover estudos e pesquisas essenciais à arte de avaliar fica comprovado que seria necessário dilatar a temporalidade desses processos em sua utilização com metodologias quantitativas e qualitativas. Porém, o traço principal que trouxe valor às condições sociais dos empregados, foram certos direitos que hoje estão à mercê de serem expurgados com a alteração da legislação trabalhista que de certo modo é arbitrária, quando os coloca em cheque, razão pela qual se acham em votação no Congresso Nacional Brasileiro. PIZZORNO (1989, p. 239).

Originalmente no seio das UPs nasceu o embrião dessa proposta e desses três tempos da criação da coordenação de avaliação de desempenho; há de se convir que, primeiramente a mesma originou-se no seio dos TAs e então nasceu na base piramidal das UPs. Em segundo veio a promessa de que a mesma seria estruturada a partir do cimo dessa pirâmide. Um terceiro momento trouxe o surgimento da criação e implementação de uma política de coordenação, trazendo e fazendo a criação de um cenário para o confronto e discussões necessárias para a consecução da mesma e seguimento do processo em si.

Uma das principais razões da discussão desse cenário é a da administração técnica e de sua amplitude política-institucional que, de um lado se percebe à medida da força dessa nova unidade e, de outro, na conquista de um direito que pode ser ameaçado conforme for ajustado. Um dos lados percebe a importância de compreender o desenvolvimento da avaliação procurando um desempenho desejável. O outro lado percebe outra dimensão, tanto a técnica-científica como a sócio-política em sua árdua tarefa de chegar ao possível. Ambos participantes do processo tem a seu tempo percebê-lo como processo técnico-produtivo e o outro como processo sócio-político. Então como analisar e explicar o possível e o desejável, a tarefa não é fácil. Como proposta uniforme, deve ser criada essa Coordenação Efetiva de Avaliação de Desempenho e não apenas ensaiada. Para isso, há três razões lógicas e reais: primeira, a necessidade de uma coordenação envolvida com o processo produtivo-constructivo; segunda, a percepção da dimensão sócio-política norteando essa produção; terceira, a relevância do registro administrativo com regra geral. “Dentro de uma empresa, existem apenas custos. Resultados existem apenas do lado de fora...Ferramentas devem ser adquiridas e usadas. Técnicas, processos e procedimentos devem ser aprendidos” DRUCKER (1997, p. 76).

Se as UPs relutarem na implantação desse novo processo de avaliação e outras medidas administrativas estratégicas, existe a necessidade premente de um debate importante e urgente para dar início a um novo processo de reconstrução de suas múltiplas finalidades. Devem verificar a sua posição no mercado como empresa, inovar, ousar, alicerçar a qualidade, produtividade e competitividade, desenvolvimento de pessoas e com isso ir à procura, à busca de resultados

financeiros. Tudo isso é crucial para a performance das UPs e também para a sua sobrevivência. Promover muitas e rápidas mudanças, tal e qual transparecem a todo e qualquer legítimo processo produtivo. É preciso incorporar treinamento e desenvolvimento em todos os níveis da empresa – e eles devem ser permanentes (DRUCKER, 1997, p. 76).

Ocorre que a existência da avaliação de desempenho humano e sua conseqüente Coordenação Efetiva é absolutamente clara, não é nenhuma manobra e quem sairá vitoriosa será a própria instituição. Este fato ocorrerá em nível produtivo, não havendo como trabalhar só com uma dimensão, pois a necessidade de união das dimensões: técnico-científica e sócio-política existe; ambas deverão adicionar esforços conjuntos, o que só será possível com a criação da efetiva coordenação de avaliação que poderá concretizar, pondo-se em equilíbrio o desejável e o possível. A estratégia nos dá a noção de como lidar com um inimigo, ou conjunto de competidores, ou um mercado, como é tratada na maior parte da literatura...Ela nos leva a algumas das questões mais intrigantes acerca das organizações como instrumentos de percepção e ação. SOUTO-MAIOR (1987, p. 2).

O que vem a seguir sobre o entendimento de avaliação foi retirado de GARCIA (1997, p. 27): “A avaliação tem que ser trabalhada com visão ampla, orientada por um julgamento de valor, algo eminentemente qualitativo, focalizada sobre processos complexos, em que os elementos em interação nem sempre produzem manifestações mensuráveis, podendo, inclusive, alguns desses elementos, não apresentarem atributos quantificáveis”.

Não se pode descuidar de que “os julgamentos de valor são sempre mais complexos do que meras operações de medição; em conseqüência, a tarefa de avaliar, mais do que saberes técnicos, exigem competência, discernimento e o equilíbrio de um magistrado” (MACHADO, 1994, p. 43) para que se possa alcançar a legitimidade necessária para validar ou impor correções ao objeto de avaliação. Ou seja: avaliar não significa apenas medir, mas, antes de mais nada, julgar a partir de um referencial de valores. É estabelecer, a partir de uma percepção intersubjetiva e valorativa, com base nas melhores medições objetivas, o confronto entre a “*situação*

atual com a ideal, o possível afastamento dos objetivos propostos, das metas a alcançar, de maneira a permitir a constante e rápida correção de rumos, com economia de esforços (de recursos) e de tempo. Sua função não é (necessariamente) punitiva, nem de mera constatação diletante, mas a de verificar em que medida os objetivos propostos estão sendo atingidos” (WERNECK, 1996, p. 71) para tomar a melhor decisão subsequente e agir com máxima oportunidade.

2.11 A avaliação de desempenho é um processo da Coordenação da Avaliação

Com base no exposto, buscar aliados entre todos os elementos da cadeia produtiva das UPs que tenham alguma influência com a administração superior se torna necessário, para que a concretização desse processo de avaliação de desempenho do TA tenha êxito sob a chefia da Coordenação Efetiva de Avaliação de Desempenho. Outra coisa é acreditar que é possível e também desejável manter uma linha tênue sobre esses dois elementos, pois, ao se elaborar uma definição de avaliação de desempenho, muitos se posicionarão favoráveis e outros contrários. Também será necessário à construção de conceitos superiores abertos à discussão e, geralmente, existem discussões em toda e qualquer mudança ou implantação e é impossível que isso não aconteça em algum lugar. O que vem a seguir toma como referência as formulações de José Anchieta Esmeraldo Barreto (1993, p. 33) e de Thereza Penna Firme (1994, p. 45), que, em dois artigos, trazem inestimáveis contribuições para pensar processos de avaliação, como:

“Avaliação é uma operação na qual é julgado o valor de uma iniciativa organizacional, a partir de um quadro referencial ou padrão comparativos previamente definidos. Pode ser considerada, também, como a operação de constatar a presença da mensuração de um valor desejado nos resultados de uma ação empreendida para obtê-lo, tendo como base um quadro referencial ou critérios de aceitabilidade pretendidos. A definição do quadro referencial e dos elementos constitutivos do processo de avaliação requer um trabalho paciente de negociação cooperativa, com vistas a obter, pelo convencimento racional, um entendimento compartilhado dos pontos comuns aceitos por todos: avaliadores e avaliados. Disto dependerá, em larga medida, a legitimidade da avaliação e, também, a sua validade.

Esta, por sua vez, não é um critério geral, mas um critério específico para cada avaliação, que pode ser válido em uma situação e inválido em outras. Daí a necessidade premente da coordenação administrativa, técnica e política com referencial seguro e, comprovadamente, acima de tudo imparcial”.

Em síntese, o desenvolvimento do programa de avaliação de desempenho e sua implantação no âmbito de cada unidade da UP, será então coordenado por uma equipe indicada pelo Coordenador de Avaliação de Desempenho, a qual caberá definir diretrizes específicas que orientarão o planejamento e a implantação do programa de avaliação de desempenho orientadas para a qualidade e produtividade do processo. Conforme preconiza TIRONI (1992, p. 23) um “Indicador de qualidade e produtividade é a expressão da mensuração ou da medida da qualidade de um produto ou processo, ou da produtividade de um processo”.

2.12 Um histórico da avaliação institucional no Brasil e em outros países

SANTOS (2004, p. 44-53) traça um histórico sucinto da avaliação institucional das instituições de ensino superior no Brasil e em outros países, apoiado na visão de LEITE, TUTIKIAN e HOLZ (2000), de que não se pode prescindir em aceitar a avaliação institucional sem mensurar as outras avaliações (docente, técnico-administrativo etc.):

Como acontece em qualquer país o Estado e as IES mantêm-se medindo suas forças. As IES em todo o mundo têm certas reservas quanto às avaliações, qualidade e pertinência e sempre se socorrem à autonomia universitária e nunca esta questão ocorreu de forma isolada. Os caminhos históricos que nos levam à avaliação dessas instituições percorrem algumas centenas de anos – nas sempre delicadas relações entre Estado, Igreja, Universidade e Sociedade. Com idéias e ações isoladas, as avaliações vão se consolidando conforme assertiva de SANTOS (2004, p. 46-53):

- **Avaliação institucional no Brasil**

No Brasil em 1990, o MEC toma a iniciativa de estudar o uso de indicadores de qualidade para essa finalidade. Depois instituiu comissões, conjuntos básicos de indicadores de qualidade. Promoveu em 1992, a vinda da British Council Mission/UFC (*University Funding Council*), realizando no Distrito Federal, um seminário de avaliação institucional.

O Sistema de avaliação britânico já era conhecido pelas Duntas Comissões do MEC deste 1989, o que era explicitado em DAVIES (1992). Isso também fora um proposta dos Professores Doutores CASTRO e SWARTZMANN (2005, p.10-15) o último autor da reforma do ensino superior de 1985, suplantada apenas em 1996 com a edição da Lei N. 9394, com muitas reformas dos especialistas do MEC, ajudados que foram pelo Projeto Geres – Grupo Executivo para Reformulação do Ensino Superior. Depois veio o PAIUB – Programa de Avaliação das Universidades Brasileiras e, até a presente data, vem sendo gerido por intermédio de decretos, com o trabalho sendo guinado para indicadores de qualidade.

- **Avaliação institucional na Argentina**

O processo de avaliação institucional na Argentina foi motivo de aguda discussão e tensionamento das relações entre Estado e universidades. Um antecedente histórico relevante para esse acirramento é o fato de que, desde 1918, foi assegurado constitucionalmente às instituições de ensino superior ampla autonomia universitária. Tal autonomia, entretanto, nem sempre pôde ser plenamente exercida, pois houve períodos na história argentina em que o país esteve sob o jugo de regimes de exceção.

- **Avaliação institucional na França**

A educação superior foi centralizada, havendo uma grande dependência *do* Ministério *da Educação*. Porém, as *leis aprovadas* entre os anos *de* 1984 e 1989 permitiram às universidades uma crescente autonomia. Essas leis fizeram parte de um programa que se propôs a aumentar o número *de* estudantes no ensino superior e alterou a política de financiamento. Segundo LEITE, TUTIKIAN, HOLZ (2000), a liberação de recursos para as universidades atende a dois critérios: parte do

orçamento (80%) é liberado conforme o número de alunos e de laboratórios, e outra parte é outorgada conforme plano quadrienal firmado entre os presidentes das universidades e o Ministério da Educação, no qual se mencionam os objetivos da avaliação a ser realizada.

- **Avaliação institucional na Holanda - Países Baixos**

A avaliação tem sido coordenada pela Associação Cooperativa das Universidades dos Países Baixos (VSNU), que considera ser seu papel promover a valorização e a supervisão da qualidade das universidades holandesas. Para isso, ao analisar diferentes sistemas de avaliação, decidiu-se por uma estratégia institucional e não-governamental, pela avaliação de pares (*peer Review*) e não pela classificação de instituições (*Ranking*). Segundo LEITE; TUTIKIAN; HOLZ, (2000), a principal razão de optar por uma avaliação de pares é a dificuldade em classificar as universidades, uma vez que, supostamente, a qualidade das universidades está em nível similar.

- **Avaliação institucional na Inglaterra**

O sistema de avaliação inglês é um dos mais conhecidos e discutidos no meio acadêmico. Até os anos 70, as universidades atuavam com autonomia. A avaliação era realizada através de grupos de pares. Os exames eram internos com assessoria externa. No setor público, os títulos eram revalidados por um organismo central (*Council for National Academic Awards*). Os cursos passavam por uma revisão anual e quinquenal. Ao final dos anos 70, mais precisamente com a chegada da primeira-ministra Margaret Thatcher ao governo, os recursos das universidades foram reduzidos. Mesmo assim o sistema de avaliação britânico, já conhecido pelo seminário de 1989 e agora explicitado, são trabalhados com indicadores de qualidade. Aparentemente, a expectativa do governo seria a de vincular avaliação e financiamento público, disciplinando o diversificado sistema de aportes financeiros ao ensino superior do país.

- **Avaliação institucional do México**

A avaliação da educação superior no México é um processo que surge, no final dos

anos 80, *juntamente com as ações planificadoras* no sistema nacional de planejamento da educação superior. Os processos de avaliação são entendidos como complemento necessário às ações de planejamento LEITE; TUTIKIAN; HOLZ, (2000).

Segundo REMEDI (2003, p. 50) Os resultados e variações das políticas avaliativas sobre as formas de atuação dos professores, de acordo com a natureza dos cursos, é mais presente nas licenciaturas e houve uma centralização nos processos pedagógicos. Ambos, entretanto, foram atingidos nas suas subjetividades e tendem a reorganizar suas práticas segundo o parâmetro de sucesso imposto pelo modelo avaliativo governamental.

- **Avaliação institucional nos Estados Unidos**

O sistema de ensino norte-americano desenvolveu-se em um clima de autonomia e liberdade, inserido num contexto socioeconômico peculiar. A avaliação de cursos, de instituições, dos corpos docente, discente e técnico-administrativo é realizada independente de qualquer tipo de interferência do poder público.

CAPÍTULO 3

Metodologia Utilizada

3.1 Introdução

A metodologia aplicada nesta Tese pautou-se pela observação objetivada e pelo seguimento do processo em todos os passos que foram desenvolvidos. Desde o seu ponto de partida foi alicerçada em instrumentos científicos aplicados aos trabalhos de campo e pesquisas descritivas, com linguagem objetiva, crítica e apreciativa. A metodologia é descrita na literatura por CAMARGO (2000, p. 27); NEVES apud JICK (1979, p. 602); FISKE (1959, p. 101), chamada de triangulação, validação convergente, levantamento de um conjunto de dados e informações ou multimétodo e, mais conhecido como “*survey*”.

Levantamento de Campo (*SURVEYS*):

1. Tal tipo de estudo seleciona “amostras” de uma população de interesse e procura descobrir a distribuição e o interrelacionamento de variáveis que descrevem o comportamento de pessoas e/ou grupos. Uma definição alternativa seria: um processo sistemático de obter informações, a partir de uma amostra de respondentes, com o objetivo de compreender e prever algum aspecto do comportamento da população de interesse. Os procedimentos e métodos dos “*surveys*” foram desenvolvidos por psicólogos, sociólogos, economistas, cientistas políticos e estatísticos.

2. Existem dois tipos básicos de “*surveys*”

- Levantamentos para pesquisa básica
- Levantamentos para apoio à decisão (pesquisa aplicada)

Em qualquer dos casos eles são classificados pelo método de obter a informação: entrevista pessoal, questionário enviado pelo correio, painéis e telefones. Pode-se acrescentar, hoje em dia, consultas via WWW (internet) e via FAX.

3. Os levantamentos de campo possuem uma vantagem em relação aos outros

métodos de pesquisa: é sempre possível checar a validade dos dados obtidos, por exemplo, entrevistando novamente alguma pessoa e comparando os dados obtidos nas duas ocasiões. Além disto, dados relativos a renda, nível de escolaridade, idade, raça e outros podem ser sempre comparados aos obtidos nos censos realizados no país.

A palavra inglesa “*survey*” é diretamente traduzida como levantamento de dados e informações. Segundo assertiva de FINK & KOSECOFF (1985, p. 13), apud GÜNTHER (2003), define-se então como a coleta de dados e informações nas diversas áreas do conhecimento científico. Pauta-se pela sua origem social, sócio-econômica e financeira, associando-se ainda à educação (sociólogos, economistas, estatísticos etc.), a idéias, sentimentos, planos, crenças. O formulário/questionário, dessa ferramenta instrumental “*survey*”, utiliza-se ainda para levantamentos de pesquisa básica e aplicada como preconizada por CAMARGO (2000, p. 27).

Seja mensurando, interpelando interesses e questões variadas, o *survey* estuda as observações e investiga os aspectos da construção de informações e dados sobre conhecimentos, situações e relações de concordâncias, diferenças, e suas variações. Ainda, retrata situações com fidelidade, ao inquirir determinadas populações, por intermédio de pesquisas amostrais, descobrindo-se a correlação e distribuição de variáveis.

Retrocedendo ainda mais, SMITH, MARX, ENGELS, MARSHALL e FREUD, apud CASTRO (1977, p. 91), construíram e alicerçaram suas teorias pelo “*survey*”. A ciência nos ensina a utilizar de toda a evidência disponível (Princípio de Evidência Total), e usá-la com rigor e eficiência. Ainda, segundo afirmativa de CASTRO (1977, p. 92), sem embargo, a amostragem não aleatória pode fornecer-nos informações extremamente úteis e importantes. Isto posto, observa-se que grande parte de nossa herança científica provém do “*survey*”.

Nos levantamentos sistemáticos para obtenção de dados e informações confiáveis, quando da utilização de amostra de informantes, tendo como finalidade efetuar observações, rever conclusões, compreender idéias e opiniões, a pesquisa descritiva utiliza-se de entrevistas, formulários e questionários na forma de visita pessoal, pelos diversos meios eletrônicos (e-mail, internet, chat, messenger etc.), por telefone, por fax, correio (sedex, cartas, telegramas etc.), mídia etc.

Dessa forma, as pesquisas descritivas podem trazer informações muito valiosas ao pesquisador, que pode aumentar sua experiência em relação ao fenômeno a ser analisado. No entanto, tais pesquisas também demandam um julgamento eficaz do pesquisador no que se refere à relação entre o valor e o custo da informação a ser obtida, fato esse corroborado por CAMARGO (2000, p. 26-27).

Um levantamento de campo deverá ser usado como um meio de auxílio à tomada de decisão quando:

- O valor esperado da informação propiciada pelo "*survey*" for maior do que o custo estimado.
- A diferença entre o valor esperado da informação e o custo estimado do "*survey*" for maior que outro processo alternativo de pesquisa prospectiva.

Nas escolhas para a mensuração dos processos a serem aplicados por intermédio de instrumentos próprios, de estudos e pesquisas visando a obtenção de resultados consistentes e satisfatórios na elaboração do trabalho de campo, destacam-se:

- Definição dos objetivos da pesquisa – “o que se quer provar?”;
- Escolha de amostras representativas e satisfatórias das pessoas a serem entrevistadas e a responderem aos questionários – “quem, quando, onde e como entrevistar?”;
- Técnicas de entrevista e de coleta de questionários e formulários a serem aplicados – “quais métodos seguir?”;
- Elaboração dos desenhos dos questionários/formulários e pré-testes dos mesmos;
- Na pesquisa foram estruturados/desenhados quatro questionários/formulários para públicos distintos;
- Preparação para a coleta de dados por intermédio de entrevistas diretas e coleta de dados e informações por intermédio de formulários e questionários via e-mail e pessoalmente; e
- Estudo, crítica, análise e apresentação dos dados propriamente ditos.

3.2 Confiabilidade e Validade num Survey

Nenhum instrumento a ser utilizado num *survey* é perfeito, embora uns sejam melhores do que os outros. Sempre que se analisa o conteúdo de um conjunto de

dados obtidos num *survey*, é essencial examinar a confiabilidade do instrumento de medida. A confiabilidade em um levantamento de campo é usualmente medida por meio de três testes: Teste-Reteste, Forma Alternativa e Consistência Interna.

O primeiro deles é o mais comumente usado para testar a confiabilidade do instrumento a ser usado no *survey*. Consiste, em essência, no mesmo grupo de respondentes preencher o questionário usado na pesquisa em duas ocasiões diferentes de tempo. Verifica-se assim a estabilidade das respostas, nestas duas ocasiões, por meio de correlações entre elas. A correlação entre dois conjuntos de dados obtidos da mesma pessoa é denominado confiabilidade. Em geral, correlações acima de 0,70 são consideradas muito boas.

O segundo teste, a Forma Alternativa, consiste em usar perguntas feitas de formas diferentes para medir o mesmo atributo. As palavras são alteradas ou a ordem das questões são trocadas, de modo a obter itens similares mas não idênticos. O questionário é então submetido às mesmas pessoas em datas diferentes, calculando-se, em seguida, as correlações entre as respostas obtidas nas duas situações.

A Consistência Interna, por seu turno, é aplicada em grupo de itens que se supõe que meçam diferentes aspectos do mesmo conceito. Um exemplo seria medir a aptidão física de uma pessoa por meio de diversas questões alternativas (caminhadas; usando escadas e não elevadores, lavando seu próprio carro, jogando futebol, etc.). A consistência interna é calculada por meio da estatística conhecida como *Alfa de Cronbach*. Esta estatística reflete o grau em que os diferentes itens medem os diversos aspectos daquilo que se quer estudar. Se o valor de alfa é elevado, pode-se concluir que os diversos itens (indicadores ou questões) se complementam muito bem no que diz respeito a medir o atributo sendo pesquisado.

A confiabilidade do instrumento de medição é uma condição necessária mas não suficiente para garantir o êxito da pesquisa. É essencial que se tenha certeza de estar medindo, **realmente**, aquilo que se quer medir. Este é o objetivo da Validade. De nada adianta medir de forma confiável um construto que não seja o que é desejável.

Usualmente os seguintes tipos de Validade são examinados: validade de conteúdo e validade concorrente. No primeiro caso, um conjunto de revisores, possui algum conhecimento sobre o tema em pesquisa, examina de forma sistemática o conteúdo do questionário, buscando verificar se ele contém tudo que deveria e se não incorpora, também, aquilo que não deveria. A validade de conteúdo não é explicitada por meio de estatísticas, mas sim pela opinião geral de um grupo de pessoas treinadas no assunto.

A validade concorrente, por sua vez, refere-se ao grau de concordância do instrumento de medida empregado, para medir determinada variável, com um determinado método ou índice aceito como padrão. Um determinado instrumento pode ser mais rápido, mais fácil ou mais barato de aplicar do que um outro já padronizado ou consagrado. Pode-se chegar a bons resultados (em relação ao padrão) de forma expedita e eficiente. Os bons resultados serão explicitados pelo grau de correlação entre as medidas efetuadas com os dois instrumentos, o proposto e o padrão.

3.3 Definição das Metas da Pesquisa

Derivou da afirmativa de GRILLO (1982, p. 26), a razão primordial para a aplicação da pesquisa exploratória, partindo para os trabalhos de campo com vários tipos de entrevistas, questionários e formulários, devido às bibliografias não contemplarem, direta e objetivamente, o foco principal desta Tese, que é a Avaliação de Desempenho do Técnico-Administrativo da Universidade Privada.

Com isso foram estabelecidas as metas da pesquisa descritiva, que seriam basicamente a obtenção, junto aos entrevistados previamente selecionados, das suas impressões em relação às Universidades Privadas e a AD do TA. Ademais, deve-se salientar que, por meio da aplicação de quatro questionários distintos e componentes como entrevista, questionário e formulário, criou-se um cruzamento estimulando à descoberta do novo.

3.4 Escolha das Universidades Privadas e dos Entrevistados

Os informantes das pesquisas foram escolhidos pela aplicação do processo relacionado ao universo e a realidade do cálculo da amostra em relação a esses

respondentes. Num processo estatístico-matemático se obtém informação sobre um todo (população), examinando-se apenas uma parte do mesmo (amostra). Então, a amostra é a representação de uma parcela ou segmento do universo investigado, pelo qual se analisa o conjunto da população a ser estudada o que é preconizado por BARBETTA (1999, p. 37-41).

Na definição do tamanho da amostra, os respondentes foram indivíduos que exerciam cargos, empregos e/ou funções técnico-administrativas nas Universidades Privadas, docentes, profissionais da área de recursos humanos de empresas da AECIC - Associação das Empresas da Cidade Industrial de Curitiba, pessoas da comunidade com envolvimento e ligação estreita com as UPs. As entrevistas realizadas e respondidas foram feitas por intermédio de amostras não probabilísticas.

Nas entrevistas e coleta dos questionários e formulários utilizou-se de mensagens pelo correio eletrônico (e-mails), telefone, entrevista pessoal individual nas UPs e nas comunidades (em domicílios) e também de entrevistas com equipes/grupais e mídia.

No cotidiano da pesquisa científica, advém certas limitações. Uma delas é a escolha de respondentes para este tipo de pesquisa, que foi feita de forma diversificada porém ordenada. A amostra de entrevistados foi composta por pessoas confiáveis e de notório conhecimento de RH, dos TAs das UPs, de Docentes, de conhecedores e formadores de opiniões, líderes de equipes, e pessoas potencialmente dialogáveis com relação de mútua confiança com o pesquisador, para uma investigação paciente, completada com relatos de numerosos testemunhos de atores diretos dessas Ups, abrindo novas perspectivas sobre o processo e segmentos de processos de AD.

As pessoas selecionadas para as entrevistas pessoais receberam um questionário com perguntas abertas, formulado de maneira sistematizada e que possibilitou a obtenção da maior quantidade possível de informações e dados. Ademais, essas pessoas eram profissionais de carreira lotadas em unidades técnico-administrativas das UPs, exercendo cargos, empregos e funções, em nível básico, médio e superior e cargos de chefia nessas Universidades Privadas.

O corpo de entrevistados então, na aplicação desse primeiro formulário, foi contatado pessoal e diretamente e, posteriormente, após todos os esclarecimentos, o formulário foi enviado pelo correio eletrônico e, para não escapar do controle do pesquisador, foi elaborada uma folha de coleta/controlar das entrevistas. Pode-se dizer também, que a seleção da amostra não aleatória foi intencional – método de seleção por cotas das categorias sócio-profissional das Universidades Privadas – o Técnico-Administrativo.

Houve uma preocupação com o grau de confiança dessas informações e dados coletados. Porém, a experiência, representatividade, historicidade, tempo de serviço e outros, e as escolhas feitas enriqueceram o espaço amostral. Dessa maneira, pode-se atestar que a metodologia aplicada na seleção dos entrevistados minimizou assuntos políticos-institucionais, analisando-se os dados e informações coletadas.

O método de pesquisa utilizado pautou-se, principalmente, na pesquisa qualitativa com pessoas de fácil acessibilidade (seleção intencional por categorias sócio-profissionais – TAs) no Questionário N.º 1 e a amostra não probabilística/com público acessível (questionários N.ºs 2, 3 e 4), buscou definir um problema com uma pergunta, sugerindo hipóteses que foram pesquisadas, estudadas e analisadas em profundidade, tentando-se ainda obter segundo CAMARGO (2000, p. 13) novas idéias e perspectivas sobre o tema analisado.

No quadro N.º 2 tem-se um quadro explicativo resumido dos questionários e formulários aplicados às populações da pesquisa de opinião efetuada.

3.5 Seleção de consumidores

Seleção **aleatória** de consumidores: O processo de amostragem introduz variâncias que se originam das várias possibilidades de escolha entre os elementos da população que serão selecionados. Tais variâncias constituem o chamado erro amostral. Mesmo se os erros amostrais pudessem ser eliminados, uma precisão perfeita, uma inferência exata em todos os aspectos provavelmente nunca seria possível devido a erros sistemáticos, não variáveis, que aparecem devido ao trabalho de coleta, processamento e análise das informações, o chamado erro não-amostral. Independente de ser ou não possível uma inferência perfeita num

levantamento de campo, tal precisão não é necessária para fins do processo de decisão.

Tudo que necessitamos são valores com um grau de precisão suficientemente alto para se ter um valor prático. Com efeito, os levantamentos de campo fornecem informações sobre os limites prováveis dentro dos quais o valor verdadeiro, porém desconhecido, de um dado parâmetro populacional estará. A especificação destes limites é um problema de natureza prática, dependendo do julgamento daqueles que irão usar os resultados.

Neste sentido, o problema da amostragem consiste em determinar qual o tamanho da amostra e que projeto amostral irá conduzir a resultados dentro destes limites, tão economicamente quanto possível. Fica claro que a precisão de estudos que envolvam o uso de amostras será diretamente proporcional as facilidades e recursos que se disponha para a realização dos mesmos. O cálculo do tamanho da amostra poderá ser feito pelo uso da expressão abaixo, para universo desconhecido ou superior a 10 mil consumidores.

$$\sigma / z = \sqrt{p(1 - p) / n} \quad (3.1)$$

Onde **n** é o tamanho da amostra, **p** é a proporção de indivíduos na amostra em estudo favorável a um determinado ponto de vista, **σ** é o desvio padrão amostral (erro) e **z** a variável associada, na curva normal, a um certo limite de confiança estabelecido de antemão. Como não temos dados *a priori* sobre a aceitação, ou não, da população em relação a algum assunto é razoável supor a proporção de aceitação **p = 50%**. Esta consideração nos leva, ainda, ao maior valor possível no tamanho da amostra para dados escolhidos para **z** e **σ**. Trabalhando com uma estimativa de 95 % de confiança (**z = 1,96**) de que a proporção amostral estará dentro de mais ou menos 5 pontos percentuais do verdadeiro valor **P** da população, ou seja, erro de 5%, se tem um valor para **n** de 219 consumidores.

Supondo **p = q = 0,50** e **z² = 4**, a fórmula 3.1 se transforma em:

$$\sigma^2 / Z^2 = 0,25/n \quad e$$

$$n = 0,25 \times 4/\sigma^2 = 1/\sigma^2 \quad (3.2)$$

Assim, o tamanho da amostra será dado pelo inverso do erro amostral ao quadrado. Conhecendo o tamanho N da população, a fórmula (3.2) pode ser corrigida para (BARBETA, 1999, p. 59):

$$n_1 = N.n / (N + n) \quad (3.3)$$

Sendo n_1 o tamanho da amostra corrigido.

3.6 Tamanho das amostras empregadas na pesquisa

Para a realização da pesquisa foram utilizadas as seguintes amostras:

1) Questionário N.º 1: Destinado aos TAs das UPs. Universo a ser considerado 590 TAs e 96 TAs por acessibilidade. A Amostra empregada de 71 funcionários, escolhidos por critério qualitativo. Dos 96 questionários enviados/entregues via e-mail, 51 foram preenchidos e devolvidos corretamente, sendo descartados 8 questionários devido a metodologia adotada, pois os mesmos foram auxiliados por outras pessoas e se contradiziam em diversas questões. Considera-se nesse questionário um universo acessível de 96 TAs das UPs, retirados de um universo real de 590 pessoas, com um nível de confiança de 95%, erro amostral de 6%, então $n_1 = 71$, foram recebidos 51, erro próximo de 9%. A acessibilidade da amostra dos TAs foi assegurada ainda, segundo as seguintes variáveis:

- . grau de instrução;
- . sexo;
- . faixa etária;
- . renda mensal em salários mínimos;
- . maior tempo de serviço na UP;

- . distribuição entre os cargos, empregos e funções exercidas (nível auxiliar, médio e superior);
- . cargos de chefia;
- . distribuição por unidade de lotação na UP;
- . conhecimento da historicidade da instituição, de AD e
- . total do público acessível definido.

Utilizou-se a pesquisa qualitativa descritiva e as amostras foram selecionadas intencionalmente, dentro dos padrões de distribuição descritos pelas variáveis citadas anteriormente. O questionário N.º 1 continha dois blocos de perguntas abertas, o primeiro bloco com 5 questões e o segundo bloco com 8 questões. Esse questionário foi o mais trabalhoso, criterioso e também o de maior responsabilidade pela análise crítica e interpretação das respostas, o retrabalho de voltar a consultar o respondente para reperguntar algumas das questões para que o pesquisador tivesse a certeza de que o TA havia entendido o teor da pergunta e a validade das respostas. Não fez parte dessa amostra os estagiários, menores aprendizes, prestadores de serviços terceirizados, parcerias e TAs com ensino fundamental incompleto sem conhecimento/compreensão de avaliação de desempenho (à exceção de duas pessoas, por motivo de ter mais de vinte anos de serviço nas UPs), não alfabetizados e analfabetos funcionais e pessoas sem escolaridade, também as que não tinham conhecimento de avaliação de desempenho, o que reduziu o universo real de 1.008 TAs para 590 e deste para um universo acessível de 96 TAs.

2) Questionário N.º 2: Destinado também aos TAs das UPs. Mesmo universo anterior (amostra de 71 funcionários). TAs escolhidos de forma aleatória, foram enviados 96 questionários e recebidos 71 questionários dentro de um universo acessível de 96 TAs, com um nível de confiança de 95% e erro amostral de 6%, $n_1 = 71$ – Nesse questionário foi respeitada e aplicada a mesma metodologia do questionário N.º 1. Com 10 questões, sendo as de 1 a 8 fechadas e as questões 9 e 10 abertas. A interpretação e repergunta das questões abertas também foi trabalhosa, necessitando o retorno de mensagens do pesquisador aos respondentes

e mesmo esclarecimentos por e-mail, visitas físicas e telefonemas. O quadro a seguir explica sinteticamente a metodologia aplicada para os questionários N.ºs 1 e 2:

QUADRO N.º 3

Grau de Instrução do Corpo Técnico-Administrativo (TAs) das Universidades Privadas da RMC em 2003

GRAU DE INSTRUÇÃO	NÚMERO ABSOLUTO DE TAs	
	UNIVERSO TOTAL	TOTAL POR ACESSIBILIDADE
Doutorado completo	2	2
Mestrado completo	19	10
Especialização completa	75	23
Superior Completo	244	27
Ensino Médio Completo	292	30
Ensino Fundamental Completo	167	2
Ensino Fundamental Incompleto, não alfabetizados e analfabetos funcionais e pessoas sem escolaridade	209	2
SUB-TOTAL DO UNIVERSO Tas	1.008	96
1 – Estagiários e menores aprendizes - excluídos da amostra	-211	-
2 - Ensino Fundamental Incompleto, não alfabetizados e analfabetos funcionais e pessoas sem escolaridade (excluídos da amostra)	-207	-
Total 1 + 2 – excluídos da amostra	-418	-
TOTAL DO UNIVERSO DOS TAS/QUESTIONÁRIOS PREENCHIDOS	590	51

Fonte: URH das UPs

3) Questionário N.º 3: Destinado a grupos distintos: o primeiro dos TAs com experiência em AD, depois de Docentes também com experiência em AD, de Discentes sendo: representantes de turmas e na maioria formandos, de especialistas e pessoas ligadas as unidades de RH da AECIC - Associação das Empresas da Cidade Industrial de Curitiba e também de chefes de domicílios das comunidades. Escolhidos de forma aleatória, com erro amostral de 6% com um nível de confiança de 95%. A amostra empregada foi de 219 respondentes, sendo que foram remetidos 660 questionários e recebidos e coletados 219 questionários dentro de um universo acessível de 1.016 pessoas, o universo real de 35.371 pessoas. A maioria dos questionários foi enviada e recebida por e-mail à exceção de algumas dezenas de pessoas que entregaram pessoalmente e dos chefes de domicílios das comunidades

que foram entrevistados onde se encontravam, assim ficou a composição pelo total de 35.371 pessoas:

- . 590 – TAs;
- . 2.100 – Docentes;
- . 28.422 – Discentes;
- . 227 representantes especialistas em RH da AECIC e
- . 4.032 – pessoas das comunidades (chefes de domicílios).
- . 35.371 – soma da população.

Os respondentes optaram pela escolha de 9 questões/variáveis de avaliação de desempenho entre 33 variáveis possíveis, que resultou na coleta completa da amostra, ou seja, 219 questionários/entrevistas, como segue:

- . 61 – TAs;
- . 19 – Docentes;
- . 87 – Discentes;
- . 30 - representantes especialistas em RH da AECIC e
- . 22 - pessoas das comunidades/chefes de domicílios.
- . 219 – soma dos questionários preenchidos.

No caso específico que a população amostral foi composta por chefes de domicílios, os mesmos foram entrevistados em suas residências e alguns em locais de trabalho. Foram utilizados para isso, primeiramente, pelo sorteio dos Setores Censitários do IBGE que compõe a totalidade dos domicílios da comunidade. A coleta dessas entrevistas domiciliares das comunidades foram iniciadas pelo lado norte do Setor Censitário sorteado, seguindo o sentido dos ponteiros de um relógio, começando pelo primeiro domicílio (domicílio de número nove que foi sorteado), seguindo-se o próximo domicílio com o intervalo de nove domicílios (domicílio de número dezoito), depois para o vigésimo sétimo etc. Algumas entrevistas foram substituídas pelo chefe do domicílio seguinte, devido a recusa de informação ou domicílios fechados e/ou vagos.

No conjunto total dessas 219 pessoas que responderam as questões formuladas, estão 106 mulheres e 113 homens e, na faixa etária compreendida dos 16 aos 60 anos. Para os TAs das UPs foram respeitadas as variáveis: grau de instrução, renda mensal em salários mínimos, maior tempo de serviço na UP, distribuição entre os

cargos, empregos e funções exercidas do nível auxiliar ao nível superior, cargos de chefia, distribuição por unidade de lotação na UP, conhecimento da historicidade da instituição e de AD e total do público acessível definido.

Não fizeram parte dessa amostra os estagiários, menores aprendizes, prestadores de serviços terceirizados, parcerias e os TAs com ensino fundamental incompleto sem conhecimento de AD (à exceção de duas pessoas, pelo motivo de terem mais de vinte anos nas UPs com conhecimento da cultura organizacional etc.), não alfabetizados, analfabetos funcionais e pessoas sem escolaridade e, também as que não tinham nenhum conhecimento de avaliação de desempenho, o que reduziu o universo real de 1.008 TAs para 590 e deste para 96 por acessibilidade, conforme explicado anteriormente.

4) Questionário N.º 4: Destinado aos TAs e Docentes das UPs. Universo a ser considerado 2.690 pessoas (590 TAs + 2.100 Docentes e destes para 96 TAs + 373 Docentes, correspondente a um total de 469 pessoas por acessibilidade). Escolhidos de forma aleatória, com erro de 6% e com um limite de confiança de 95% num universo acessível de 469 respondentes o valor da amostra ficou em 175 funcionários e professores, escolhidos pelo mesmo critério aplicado nos questionários N.ºs 1 e 2. Dos 249 questionários enviados/entregues via e-mail, 175 foram preenchidos e devolvidos corretamente. A acessibilidade da amostra dos TAs e Docentes foi assegurada ainda, segundo a mesma metodologia adotada para os questionários N.ºs 1 e 2. Responderam o questionário 73 TAs e 102 Docentes que contou com três perguntas fechadas de N.ºs 1, 2 e 3 e a maioria dos respondentes enviou os questionários via e-mail e algumas dezenas deles entregaram em mãos, solicitando que não fossem identificados, no que foram atendidos pelo pesquisador.

É importante esclarecer que todos os questionários (N.ºs 1, 2, 3 e 4), folhas de coleta, assim como, relatos, estudos, croquis, mapas e outros documentos que continham nomes de pessoas, instituições, identificação de unidades de trabalho etc. foram desidentificados como fora assegurado e garantido o mais absoluto sigilo sobre os mesmos. Há de se acrescentar também que foram pesquisadas informações veiculadas na mídia em geral sobre as UPs, documentos internos das UPs como Catálogo Institucional, PDI, Avaliação Institucional, Plano de Carreira, Plano de Cargos e Salários, Atas, Instruções Normativas etc. e demais informações e dados

que foram interpretadas e incorporadas às conclusões. O Quadro a seguir sintetiza e explica o escrito acima:

QUADRO N.º 4

QUADRO EXPLICATIVO DAS PESQUISAS DE OPINIÃO – QUESTIONÁRIOS N.ºs 1, 2, 3 e 4

N.º do Quest. na pesq. (*)	N.º Questões /Perguntas		N.º Res-pon-den-tes	N.º Quest. Amostra	% de respon-dentes	Uni-verso Aces-sível	Universe Popula-ção Real	Mar-gem de Erro	Nível de confi-ança	Confi-abi-Lidade (1)	Público respon-dente /Período de Coleta
1	13	A-13	51	71	72%	96	590	6%	95%	0,86	TAs – jan. a abr. 2003
2	10	F-8 e A-2	71	71	100%	96	590	6%	95%	0,72	TAs – jan. a abr. 2003
3	33	9-F(*)	219	219	100%	1016	35.371	6%	95%	0,92	Di – jan. a abr. 2003
4	3	F	175	175	100%	469	2.690	6%	95%	0,96	TA/Doc. – marc. A abr. 2003

Fonte: Questionários de números 1, 2, 3 e 4, aplicados. **A** – perguntas abertas, **F** – perguntas fechadas e **(*)** opções p/escolha. **TAs** – Técnico-administrativos, **Di** – Diversos (Total de 219 questionários recebidos, sendo: 61-TAs, 19-Docentes, 87-Discentes, 30-especialistas em RH da AECIC e 22-chefes de domicílios/pessoas das comunidades) e **Doc.** - Docentes. (1) Valor do Alfa de Cronbach.

(*) Amostras aleatórias simples - questionários de números 1, 2, 3 e 4, aplicados, segundo BARBETTA, *Estatística Aplicada às Ciências Sociais*. p. 59. UFSC, Florianópolis. 1999.

QUADRO N.º 5

Questionários de N.ºs de 1 a 4 com alto nível de confiança (95%) e erro amostral de 6%:

$n_o = \frac{1}{0,06^2} = 278$					Tamanho amostra	Quest. Recebidos		
Quest. N.º 1:	n_1	$=$	$\frac{(96).278}{96 + 278}$	$=$	$\frac{26688}{374}$	$=$	71	51
Quest. N.º 2:	n_1	$=$	$(96).278$	$=$	26688	$=$	71	71

			$\frac{96 + 278}{1016 + 278}$	$\frac{374}{1294}$		
Quest. N.º 3:	n_1	=	$\frac{(1016).278}{1016 + 278}$	=	$\frac{282448}{1294}$	=
						219
						219
Quest. N.º 4:	n_1	=	$\frac{(469).278}{469 + 278}$	=	$\frac{130382}{747}$	=
						175
						175

Fonte: Cálculo das Amostras dos questionários N.º 1, 2, 3 e 4.

3.7 Desidentificação de documentos de material de trabalho

Foi aplicado a recomendação de SILVA (1986, p. 12 a 17) desidentificação de documentação utilizada nas pesquisas das:

- Universidades Privadas;
- Comunidades das Universidades Privadas;
- TAs das Universidades Privadas;
- Docentes das Universidades Privadas;
- Discentes das Universidades Privadas;
- Empresas Filiadas a AECIC – Associação das Empresas da Cidade Industrial de Curitiba;
- Colaboração especial das pessoas do RH de: PARANÁ REFRIGERANTES e GM;
- Associações Profissionais: ABRH-PR, ACP e FAEP;
- Empresas de Consultoria (consultores);
- Pesquisadores das seguintes Universidades: UFBA, USP, UFRJ, UFF, UFSC, UFPR, UTP e PUC-PR;
- Governo: IPEA, IPPUC, IBGE, COPEL e COHAB.

3.8 Aplicação da Metodologia

Na aplicação do primeiro formulário/questionário junto ao público TAs, as entrevistas, depois de despertarem interesse, motivaram os mesmos e o correspondente desejo de opinar. Por intermédio de uma narrativa livre e minuciosa, completa, informações preciosas, adicionadas de detalhes conscientes e até mesmo inconscientes, foram fornecidas. Além de exigir treinamento para os aplicadores e para as pessoas que transcrevem as respostas (especialmente nas perguntas abertas), o método é mais demorado e mais caro. Sua vantagem é permitir o acesso

mais completo às informações, e este foi o intuito maior de aplicação deste método no trabalho. Conseguiu-se assim captar melhor a profundidade das barreiras nas entrevistas de caráter pessoal, de modo que fosse menos problemática a análise dos dados, onde entrariam também respostas vindo da coleta por correio eletrônico, algumas vezes não justificadas.

3.8.1 Entrevistas Pessoais

Após a coleta e crítica minuciosa de um terço desses questionários, voltava-se pessoalmente ao informante para alguns esclarecimentos acerca de fatos relatados. Erros facilmente constatados ou detectados foram revistos e julgados procedentes. Muitos eram refeitos e alterados e, pela limpidez da lógica, avaliados como importantes para o processo, após entrevistas visando esclarecer dúvidas, alguns questionários foram descartados devido a contradição das respostas e a participação de outras pessoas no preenchimento dos mesmos. Conforme foi indicado e já comentado, a maioria dos formulários foram recebidos via e-mail; houve muitas reentrevistas pessoais a pedido dos informantes e, à medida que os recados processavam-se, os formulários iam-se avolumando. A hora apreciativa chegara e faltavam poucos formulários para serem recriticados e confirmadas as respostas.

3.8.2 Entrevistas por meio eletrônico

A grande maioria das entrevistas foram emitidas e recebidas, criticadas e resolvidas por intermédio de mensagens via e-mail, que eram aplicadas e corrigidas em sua maioria pelo próprios informantes, abarrotando a caixa de entrada de mensagens do pesquisador. A ida e vinda de formulários e questionários muitas vezes causava problemas no computador do pesquisador que sabia, de antemão, que isso iria acontecer. Porém o maior de todo o investimento que faz um pesquisador é a relação de confiança mútua com o respondente. Vale aqui salientar que o questionário N.^o 4 foi o que causou mais polêmica e alguns recusaram-se a respondê-lo, no que foram substituídos. É o despertar da consciência do entrevistado de que o mesmo está construindo a melhoria de seu patrimônio maior que, sem dúvida alguma é o seu trabalho, o seu ambiente. Dessa maneira ele ajuda o pesquisador, telefona, retorna ligações, visita pessoalmente e colabora.

3.9 Elaboração dos Desenhos dos Questionários

Na elaboração dos desenhos dos questionários, a orientação firme, didática e profissional do orientador desta Tese, fez o pesquisador ter atenção especial com o cabeçalho de um “documento” muito representativo que era o instrumento principal da pesquisa “o questionário/formulário”. Com a apresentação do pesquisador, seu nome, endereço, telefone, e-mail, e explicando, para que iria servir o preenchimento daquele documento de pesquisa, e com outras informações adicionais, iniciava-se a construção do questionário/formulário. A aplicação desse e seu correto preenchimento pelos informantes/entrevistados, é crucial para o desenvolvimento da pesquisa. A tecnologia hoje proporciona o que no passado era manuscrito, datilografado e mimeografado, sendo estes formulários/questionários “feitos” através dos mais parcos recursos financeiros e, via de regra, com muitos erros gramaticais, de conceitos e de aplicação. Hoje, o pesquisador tem a seu dispor acesso a uma vasta bibliografia e dezenas de aplicativos. Seus erros são corrigidos, deletados e novamente pode-se errar, corrige-se num instante, pesquisa-se na Internet etc. Porém, o mais importante, o acesso imediato a seu orientador que mostra o caminho, volta a mostrar e, faz as correções do rumo.

Com muito discernimento a pesquisa para a construção dos questionários ou formulários procurou identificar-se com o nível de intelectualidade de seu público, os informantes, pelo seu entendimento, sua instrução, situação sócio-econômica, político-partidária, persuasão etc. e pelo grau de aceitação e importância entendido por eles.

As questões das entrevistas dos questionários aplicados foram dosadas de modo a facilitar o trabalho do respondente, com uma linguagem apreciativa, de rápida assimilação e compreensão. Dessa forma, permitiu um envolvimento maior do entrevistado e a correta interpretação e facilidade de escolha das respostas às questões dos questionários. Na construção dos mesmos, também foi observado que, ao ajudar o início desse processo, o mesmo iria facilitar o tratamento científico das informações, dando consistência às mesmas e, dessa maneira, permitiria um retorno mais breve dos questionários e formulários preenchidos. Ao final, antes dos questionários chegarem às suas platéias, os mesmos foram aplicados a um grupo

seleto de pesquisadores e depois analisados pelos mesmos (pré-teste), buscando aperfeiçoar o instrumento de avaliação. Após novas aplicações simuladas em campo (num total de outras quatro revisões) deu-se início a coleta de dados pelos questionários/formulários.

3.10 Aplicação e condução da coleta dos Questionários e respectivos Dados e Informações

Na aplicação das entrevistas dos questionários/formulários (N. °s 1 a 4), no período de janeiro a abril de 2003, houve adiamentos, entrevistas e reentrevistas foram efetuadas nos locais de trabalho, algumas em domicílios e a maioria por meio eletrônico, sendo que muitas foram completadas, questionadas, substituídas e até mesmo descartadas. Foram efetuadas, no total, contando com os quatro questionários/formulários aplicados, 516 entrevistas das 536 necessárias à cobertura total. Algumas dessas entrevistas não foram realizadas também devido as transformações que ocorreram dentro das UPs. O Doutorando obteve a ajuda de pesquisadores com eficiente conhecimento de pesquisa de campo. Como dito anteriormente, a receptividade foi a esperada e todas as etapas cumpridas dentro da mais perfeita lógica quando da aplicação desse tipo de pesquisa. Um esclarecimento muito importante é que, no decorrer da pesquisa, as Universidades Privadas, por medida de contenção de gastos estavam dispensando funcionários e docentes que tinham os salários “mais elevados”, o que trazia uma espécie de “terrorismo e medo” a esses Docentes e TAs, pois eles estavam sendo substituídos por outros que iriam perceber menos da metade, em média, dos salários percebidos por esses que estavam sendo demitidos.

CAPÍTULO 4

ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

4.1 Introdução

Neste Capítulo serão examinados os resultados obtidos pela aplicação da metodologia descrita anteriormente no Capítulo 3. Será dado ênfase à apresentação dos resultados obtidos por meio de gráficos e tabelas, procurando facilitar a compreensão do leitor. Também a análise será feita a partir de cada questionário, desde o número 1 até o último de número 4, procurando realçar diferenças e especificidades na leitura e interpretação crítica das respostas capturadas, respectivas observações e considerações dos respondentes.

4.2 Compilação dos dados do questionário aberto – Questionário N.º 1

4.2.1 Ordenamento dos resultados levantados

Na tabulação do questionário N.º 1, todas as questões de 1 a 13, foram divididas em dois blocos, o primeiro com 5 questões e o segundo com 8 questões abertas. Foi utilizado, no primeiro momento, um critério matemático que valoriza as respostas pela ordem de *menção* do entrevistado, quando o mesmo respondia as 13 questões e assinalava respostas que podiam ser direcionadas para o posicionamento positivo (sim) e negativo (não) possíveis. O **valor um (1)** é atribuído para cada variável de Avaliação de Desempenho que é transposto para a célula de urna matriz. Deste modo, desde a primeira menção é atribuído o **valor 1** até a última menção do entrevistado; e assim sucessivamente, até as últimas indicações/menções do último entrevistado que foi o respondente número 51 o que resultou na enumeração e especificação de 27 (vinte e sete) variáveis que foram realçados pelos respondentes na apuração das 13 questões do questionário N.º 1 sobre a Avaliação de Desempenho. Ao final da elaboração da matriz, fez-se a soma dos pesos totais de cada variável de Avaliação de Desempenho (soma das células de cada linha) a ordenação decrescente dos mesmos, de acordo com grau de importância. Quanto maior o valor/peso, maior a importância do item de demanda mencionado pelo

entrevistado. O Quadro N.º 4 apresenta os dados devidamente computados, e de acordo com a importância das variáveis numeradas de N.º 1 (um) até a de N.º 27 (vinte e sete).

4.2.2 Medidas de consistência interna

Optou-se por apresentar os dados individualmente, para cada variável de Avaliação de Desempenho, devido as individualidades identificadas nas respostas e nos levantamentos realizados *in loco*, principalmente no que diz respeito às reperguntas quando da avaliação de consistência interna, ou seja, o teste-reteste que foi efetuado em mais de 15% (quinze por cento) de todas as entrevistas realizadas.

Para verificar se todas as questões utilizadas no questionário N.º 1 de questões abertas medem situações similares, ou seja, se houve compreensão da escala, foi utilizado o cálculo do Alfa de Cronbach. Este parâmetro estatístico permite identificar se as questões realmente pertencem ao mesmo grupo e se a utilização da escala foi compreendida pelos respondentes. Se as questões sobre um mesmo assunto ou grupo foram bem elaboradas, as respostas em todas as questões devem ir no mesmo sentido, indicando a compreensão da escala. O valor de alfa igual ou superior a 0,55 indica boa consistência interna das questões; já as indicações acima de 0,70, (CAMARGO, 2000, p. 30) são consideradas muito boas. O cálculo do Alfa de Cronbach para o questionário N.º 1 ficou igual ou superior a 0,86, demonstrando sua alta consistência interna. O valor do Alfa de Cronbach foi calculado pelo Software SSPS for Windows.

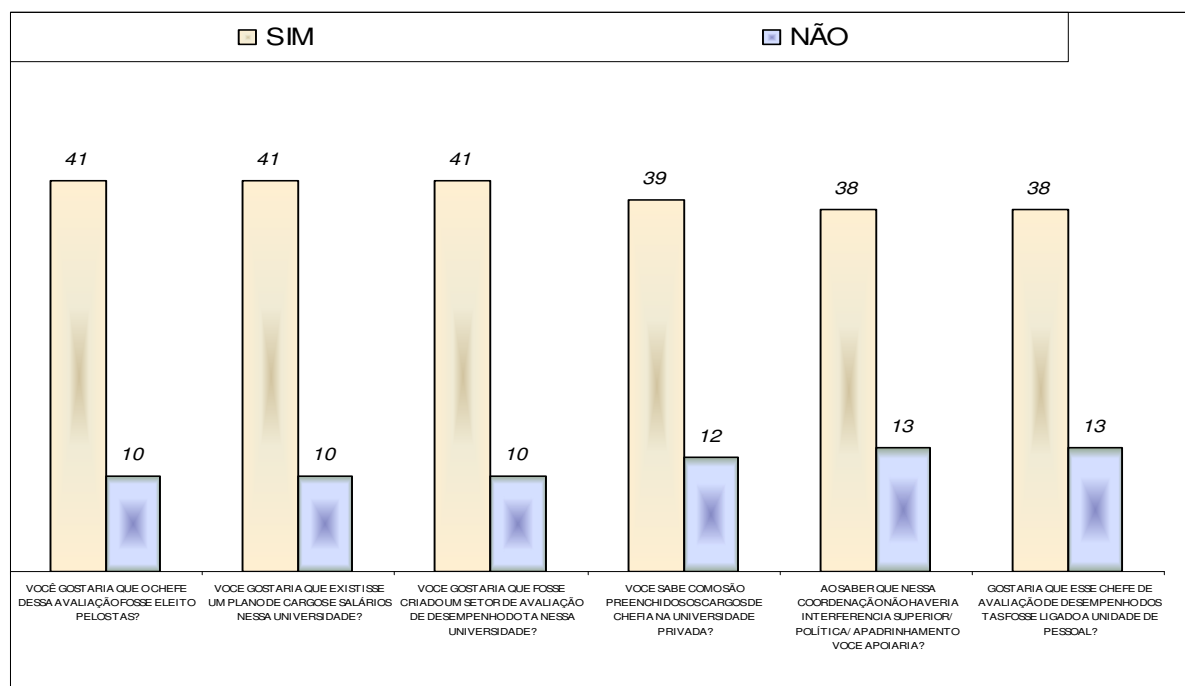
4.2.3 Análise das principais variáveis mencionadas pelos Técnico-Administrativos no questionário N.º 1

Parte das questões respondidas nas questões abertas do questionário N.º 1 foram extraídas, transformadas e especificadas por ordem decrescente da resposta “sim” no Quadro N.º 4 no formato de variáveis, a seguir, e também representadas nos Gráficos de N.ºs 1, 2, 3 e 4:

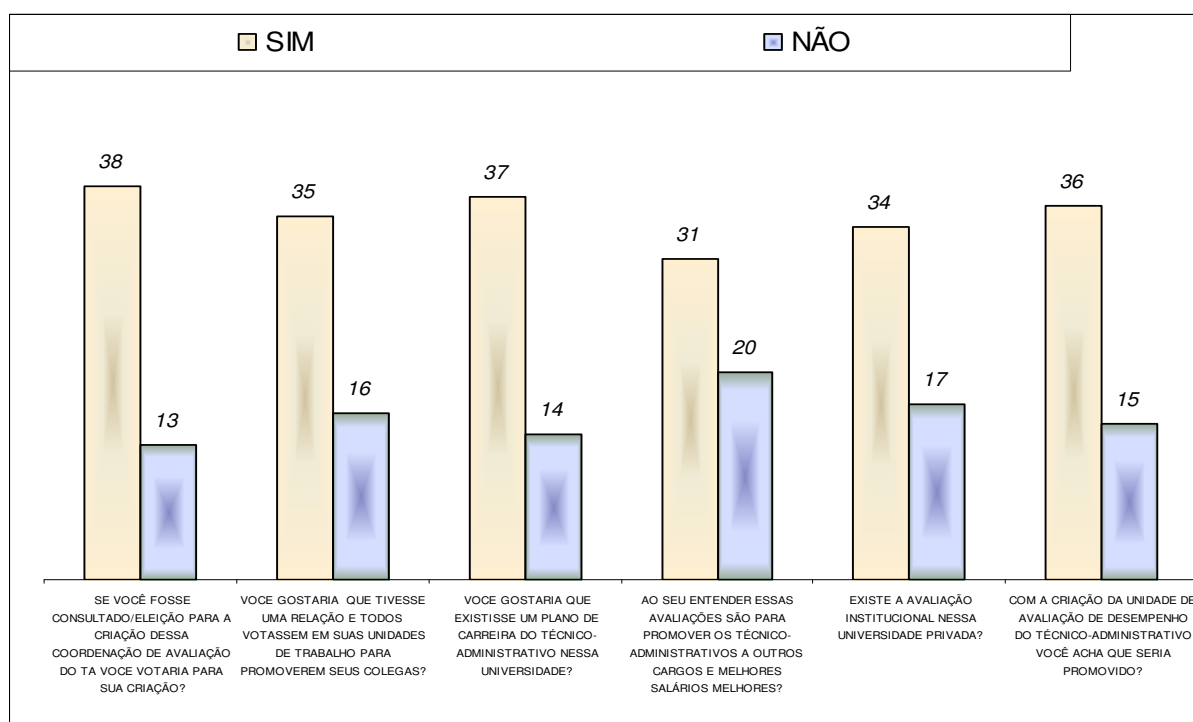
QUADRO N.º 6**QUESTIONÁRIO N.º 1 – 13 QUESTÕES ABERTAS****(AS VARIÁVEIS ABAIXO FORAM CONSTRUÍDAS E CONFIRMADAS PELOS TAs DAS UPs)**

N.	ESPECIFICAÇÃO (AS VARIÁVEIS ABAIXO FORAM CONSTRUÍDAS PELOS TAs PELAS INFORMAÇÕES E DADOS POR ELES FORNECIDOS NO QUESTIONÁRIO N.º 1, AS MESMAS FORAM DEVIDAMENTE CONFIRMADAS POR INTERMÉDIO DE REPERGUNTAS)	SIM	NÃO/NÃO ME IMPORTO	TOTAL
1	GOSTARIA QUE O CHEFE DESSA AVALIAÇÃO FOSSE ELEITO PELOS TAs?	43	8	51
2	VOCÊ GOSTARIA QUE EXISTISSE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS NESSA UNIVERSIDADE?	41	10	51
3	VOCÊ GOSTARIA QUE FOSSE CRIADO UM SETOR DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO TA NESSA UNIVERSIDADE?	41	10	51
4	VOCÊ SABE COMO SÃO PREENCHIDOS OS CARGOS DE CHEFIA NA UNIVERSIDADE PRIVADA?	39	12	51
5	GOSTARIA QUE ESSE CHEFE DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS TAs FOSSE LIGADO A UNIDADE DE PESSOAL?	38	13	51
6	SE VOCÊ FOSSE CONSULTADO/ELEIÇÃO PARA A CRIAÇÃO DESSA COORDENAÇÃO DE AVALIAÇÃO DO TA VOCÊ VOTARIA PARA SUA CRIAÇÃO?	38	13	51
7	AO SABER QUE NESSA COORDENAÇÃO NÃO HAVERIA INTERFERÊNCIA SUPERIOR/ POLÍTICA/APADRINHAMENTO VOCÊ APOIARIA?	38	13	51
8	VOCÊ GOSTARIA QUE EXISTISSE UM PLANO DE CARREIRA DO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO NESSA UNIVERSIDADE?	37	14	51
9	COM A CRIAÇÃO DA UNIDADE DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO VOCÊ ACHA QUE SERIA PROMOVIDO?	36	15	51
10	VOCÊ GOSTARIA QUE TIVESSE UMA RELAÇÃO E TODOS VOTASSEM EM SUAS UNIDADES DE TRABALHO PARA PROMOVEREM SEUS COLEGAS?	35	16	51
11	EXISTE A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NESSA UNIVERSIDADE PRIVADA?	34	17	51
12	AO SEU ENTENDER ESSAS AVALIAÇÕES SÃO PARA PROMOVER OS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS A OUTROS CARGOS E MELHORES SALÁRIOS?	31	20	51
13	EXISTE NA UNIVERSIDADE PRIVADA A SUBORDINAÇÃO TÉCNICO-ADMINISTRATIVA FORMAL?	19	32	51
14	VOCÊ SABE COMO SÃO CRIADAS ESSAS UNIDADES OU IMPLANTADAS ESSAS NECESSIDADES?	17	34	51
15	GOSTARIA QUE ESSE CHEFE DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS TAs FOSSE SUBORDINADO DIRETAMENTE A DIREÇÃO?	11	40	51
16	EXISTE A AVALIAÇÃO INFORMAL DO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO NESSA UNIVERSIDADE PRIVADA?	10	41	51
17	VOCÊ SABE PARA QUE É FEITA ESSA AVALIAÇÃO INFORMAL DO TA?	10	41	51
18	GOSTARIA QUE O CHEFE DESSA AVALIAÇÃO FOSSE NOMEADO PELA DIREÇÃO SUPERIOR?	10	41	51
19	VOCÊ JÁ VIU ALGUMA DESSAS AVALIAÇÕES INFORMAIS FEITA COM FORMULÁRIOS?	8	43	51
20	EXISTE A AVALIAÇÃO FORMAL DOCENTE NESSA UNIVERSIDADE PRIVADA?	8	43	51
21	SERÁ QUE É PARA DIMITIR FUNCIONÁRIOS?	7	44	51
22	NO SEU ENTENDER ESSES ASSUNTOS DE INTERESSE DOS TAs (AVALIAÇÃO, PLANO DE CARREIRA, CARGOS E SALÁRIOS) SÃO DIVULGADOS PARA OS MESMOS?	7	44	51
23	EXISTE UM PLANO DE CARREIRA DO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO NESSA UNIVERSIDADE PRIVADA?	3	48	51
24	EXISTE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS DO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO NESSA UNIVERSIDADE PRIVADA?	3	48	51
25	JÁ FOI ESTUDADA OU SE TENTOU IMPLANTAR ESSAS FORMALIDADES COMO: AVALIAÇÃO, CARREIRA, CARGOS E SALÁRIOS?	3	48	51
26	EXISTE PROFISSIONALIZAÇÃO NESSA UNIVERSIDADE?	2	49	51
27	EXISTE A AVALIAÇÃO FORMAL DO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO NESSA UNIVERSIDADE PRIVADA?	0	50	51
	TOTALIZAÇÃO DAS RESPOSTAS/RESPONDENTES/AMOSTRAS	551	458	51

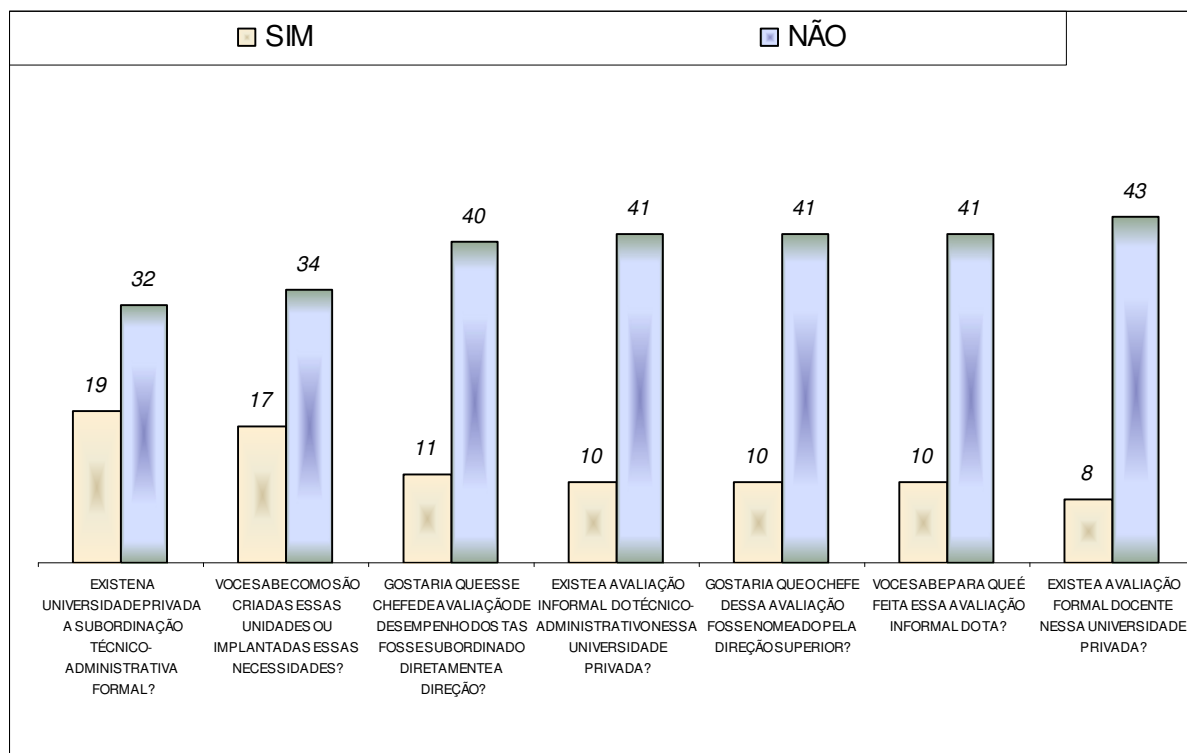
Fonte: Questionário N.º1 (Extraídas dos formulários dos respondentes).

GRÁFICO N.º 1 – QUESTIONÁRIO N.º 1 – Questões N.ºs 1 a 6 do Quadro N.º 6

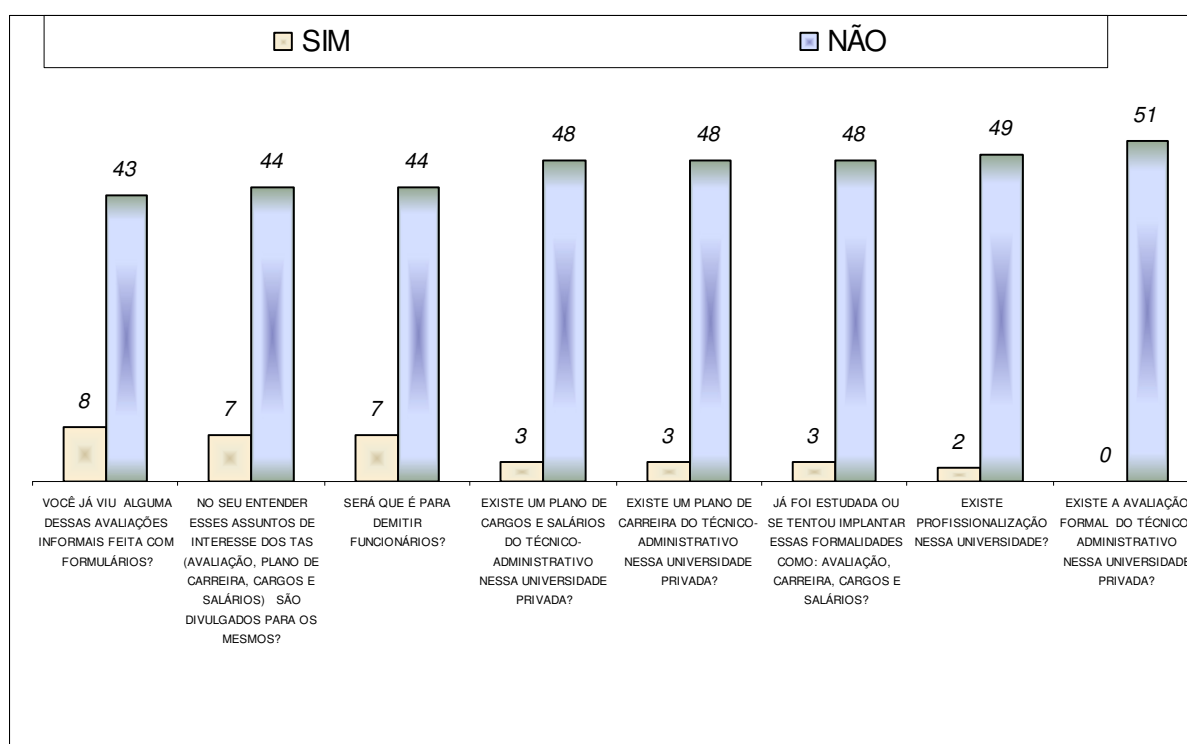
Fonte: Questionário N.º 1 – Quadro N.º 6

GRÁFICO N.º 2 – QUESTIONÁRIO N.º 1 – Questões N.ºs 7 a 12 do Quadro N.º 6

Fonte: Questionário N.º 1 - Quadro N.º 6

GRÁFICO N.º 3 – QUESTIONÁRIO N.º 1 – Questões N.ºs 13 a 19 do Quadro N.º 6

Fonte: Questionário N.º 1- Quadro N.º 6

GRÁFICO N.º 4 – QUESTIONÁRIO N.º 1 – Questões N.ºs 20 a 27 do Quadro N.º 6

Fonte: Questionário N.º 1 - Quadro N.º 6

Como foi visto nos gráficos de N.ºs 1 a 4, compostos a partir dos dados e informações extraídas do Questionário N.º 1, as colocações dos TAs respondentes

corroboram a necessidade premente da implantação da AD dos TAs e a criação dessa Coordenação nos moldes solicitados pelos mesmos.

4.2.4 Análise e interpretação das respostas ao questionário N.º 1

Aqui foi feita a composição de todas as respostas das 51 pessoas pesquisadas pelo questionário N.º 1, em cada uma de suas 13 perguntas abertas nos dois blocos que, além dessas interpretações e estudos das respostas, foram construídas e transformadas nas 27 (vinte e sete) do Quadro N.º 4 e, Gráficos N.º 1, 2, 3, e 4 já vistos anteriormente.

O processo de decisão formal é inexistente, bem como não existe também um plano de carreira, nem plano de cargos e salários como afirmam mais de 94% dos respondentes, de modo que nunca se sabe a diferença entre os salários dos cargos ou a escala de valor de pessoas que fazem o mesmo tipo de trabalho numa mesma unidade. Como não há processo de avaliação de desempenho, fato esse confirmado pela unanimidade dos respondentes, na verdade uma das universidades nem possui um organograma, havendo atravessamento de ordens, pessoas que estão fazendo o mesmo tipo de trabalho, ou seja, duplicação ou até mesmo triplicação da mesma atividade duas ou três delas. Existem, até, duas unidades que prestam o mesmo tipo de serviço dentro da universidade, exercidas em todos os *Campi* e com chefias diferentes (uma espécie de cabide de empregos, contando ao todo com vinte e cinco pessoas, incluindo aí as chefias). Somente a título de exemplo, cita-se: CAA – Centro de Atendimento ao Aluno e o Centro de Atendimento ao Acadêmico, ou seja, as mesmas atribuições.

As unidades não obedecem às conjunturas específicas que deviam permear as relações entre todas elas e, além do eixo central do cumprimento de ordens diretas emanadas verbalmente do Reitor, Pró-Reitores, Secretária-Geral e Diretores de Faculdades, existe um duvidoso consenso à decisão de cada unidade e de cada funcionário no cumprimento e compreensão desses, pois inexistente objetividade, temporalidade, ordem de atendimento etc. Para descumprir uma ordem ou determinação, o chefe da unidade ou funcionário simplesmente pode alegar que o superior àquela chefia, solicitou que se fizesse de outra forma ou outra tarefa mais urgente, ao que o solicitante sai com a declaração: bom, se fulano disse isso, faça de conta que eu nada solicitei.

Na análise dos casos entrevistados e nas próprias entrevistas, nota-se que as demandas, não são percebidas, nem seguem-se ou se discutem prioridades, agendas e capacidade de resposta. No final a decisão pulveriza-se em todas as instâncias internas, sem nenhuma organização ou planejamento ou ainda solicitações ou ordens por escrito. Algumas dessas solicitações são adiadas indefinidamente e outras, programadas para atendimento, padecem de um longo e tortuoso processo de luta pelo poder em âmbito das chefias superiores, pela discussão e adequação de seus sócios, onde a essência da solicitação pode ou não ser “levada em conta”.

Em primeira análise é difícil, equacionar a solução, enquanto as universidades não se profissionalizarem, ou seja, enquanto os sócios de uma delas exercerem concomitantemente cargos na direção da Sociedade Civil e também da UP. O exemplo mais prático citado pelos TAs é que em uma delas: o Sócio-Gerente da Sociedade Civil exerce também o cargo de Pró-Reitor Acadêmico na Universidade, portanto, não havendo solução capaz de resolver esse impasse. Os “donos” ou sócios deviam profissionalizar a IES, exercendo apenas os cargos na empresa, contratando profissionais acadêmicos, ou seja, professores com o Título de Doutor e com experiência administrativa para as funções de Reitor, Pró-Reitores etc. Essa informação foi constatada por 49 TAs, ou seja, mais de 96% dos que responderam ao questionário N.º 1.

Na investigação sobre a tomada de decisão para que tal fato ocorresse, ou seja, a atribuição clara de avaliação de desempenho passaria a qual unidade? Ou como é dito no decorrer de toda esta Tese como uma coordenação, não houve uma definição se a mesma ficaria em nível de subordinação superior, tratando-se de pró-reitorias ou, unidade de recursos humanos/pessoal ou outra unidade. Enfim, não há retrato nem de uma breve reflexão em nenhum momento sobre a mesma. É afirmado também pelos entrevistados, taxativamente, que é inexistente qualquer esforço nesse sentido, pois a administração superior julga a matéria como desnecessária no atual momento. Observa-se nas respostas um conjunto de situações diferentes e que, os “formadores de opinião” cultuam a manutenção do emprego, não se expondo ou se indispondo na cobrança de outros “assuntos

maiores”, por que então se ocupariam do problema da avaliação de desempenho humano na universidade? Muitos dos respondentes partem da premissa de que, o conjunto de opiniões é a verdade absoluta, pois percebem eles que não seriam capazes de influenciar na composição de criação ou implementação de instância de atuação desse tipo de projeto, e a questão mesmo que tratada em nível inferior ao da administração superior seria desencontrada e passaria a ser tratada num plano secundário. Depois, ao ser remetida para as chefias imediatas, não passaria de uma questão de idéia de quem não tem o que fazer e, portanto, passível de demissão e de outro lado relegada a outros tópicos que são mais urgentes e importantes.

Nesta questão a maioria dos respondentes registrou que não houve nenhum tipo de implantação de avaliação de desempenho humano numa das universidades, apenas alguns projetos de trabalhos de final de curso, isso desde que foram admitidos na universidade.

A grande maioria dos respondentes registrou que os assentamentos individuais que estão no Serviço ou Setor de Recursos Humanos, principalmente numa das universidades, são apenas utilizados pela Administração Superior. As outras chefias quando necessitam de informações o fazem por intermédio de uma pesquisa sem utilização de metodologia alguma entre os seus subordinados.

Os respondentes resumiram propostas para a avaliação de desempenho humano a ser implementada observando, em sua grande maioria, a necessidade de quatro instrumentos de análise tais como:

1) A criação de quatro grandes classes de faixas salariais dos técnico-administrativos, sendo *a) auxiliar, b) médio, c) superior e d) chefias*. Implantação de um plano de carreira e de cargos e salários correspondentes, e que *a cada equipe de dez funcionários de cada classe de faixa salarial assemelhadas, dois seriam promovidos por mérito mediante a avaliação de desempenho e potencial devidamente definida*. Seriam então promovidos vinte por cento do total de técnico-administrativos a cada dois anos, independentemente das unidades em que estivessem subordinados ou desenvolvendo suas atividades, obedecendo-se apenas as classes a, b, c e d.

2) A análise dos resultados individuais de cada funcionário será feita por votação direta e por membros de cada equipe por votação aberta e direta, estritamente democrática e participativa e cada qual dirá a razão por que está votando naquele candidato ou nele mesmo, sendo todos os dez componentes da equipe candidatos à promoção e com a observação de que cada candidato só poderá concorrer em uma equipe. Mesmo que participe de diversos trabalhos em diversas unidades, ele fará parte de apenas uma. Em caso de empate, o desempate será feito pelo possuidor de maior tempo de serviço na Universidade e, havendo empate novamente, optar-se-á pelo mais idoso. A seleção das equipes será feita pela relação contendo os nomes completos dos candidatos em ordem alfabética rigorosa das classes: **a** - (1 a 10, 11 a 20, 21 a...), **b** - (idem item anterior), **c** - (ibidem item anterior) e **d** - (ibidem item anterior) de cada *Campi* fornecida pela Unidade de Recursos Humanos da Universidade, sendo que a última equipe poderá ter um número menor que dez técnico-administrativos e, se menor que cinco apenas um, ou dez por cento será contemplado.

3) Não poderá haver interferência direta ou indireta de outras classes, de chefias, da administração superior ou de docentes que também não poderão fazer parte do processo porque já tem o seu processo de avaliação de desempenho devidamente estruturado. De nenhum modo poderá haver a promoção por aclamação ou unanimidade, porque a mesma tornar-se-á nula. Os funcionários faltantes no dia da avaliação não farão parte do processo. A comunicação sobre as instruções, bem como dia, horário e local da avaliação serão aguardadas pelos funcionários e pelas equipes.

4) A Coordenação de Avaliação de Desempenho da Universidade – CADU, deverá ser subordinada a Unidade de Recursos Humanos que desenvolverá todas as instruções e comunicações, reuniões e relatórios a serem preenchidos e assinados por todos os participantes. Cada sessão (reunião) será presidida pelo funcionário que tiver a maioria de votos de todos os presentes. O modelo da ata de avaliação final com três vias contendo os nomes dos técnico-administrativos participantes e promovidos, após devidamente preenchida, será assinada por todos os presentes na avaliação, sendo que uma via ficará em poder do presidente da sessão, as outras

duas serão entregues mediante recibo à Coordenação de Avaliação de Desempenho da Universidade – CADU, que ficará com uma via e entregará a outra à Chefia da Unidade de Recursos Humanos, que a comunicará à Reitoria também via recibo que, após 24 horas, divulgará em meio eletrônico (e-mail) a todas as unidades da Universidade, o resultado da avaliação de desempenho das equipes, e a relação contendo os nomes dos TAs avaliados que serão promovidos. Na visão dos TAs, os mesmos querem que a Unidade de Recursos Humanos archive uma cópia da ata autenticada pela unidade na pasta de cada técnico-administrativo promovido, bem como providencie uma comunicação via e-mail que o mesmo será promovido e que esses valores já sejam incluídos a partir do primeiro dia do mês seguinte a realização da avaliação.

Importante: a sessão após iniciada, não poderá ser interrompida, nem dela participar nenhum outro funcionário da universidade, mesmo da administração superior, isso para tornar o processo transparente, democrático e participativo.

A resposta unânime referindo-se especificamente aos técnico-administrativos foi negativa, os mesmos não comunicados da existência da mesma formalmente. Com alguns comentários até sórdidos de que fulano não tem nem curso superior, foi admitido bem depois de tanta gente e ganha o triplo de todos nós e embora lotado nesta unidade nunca aparece por aqui. E outros comentários.

Ressalta-se aqui o desejo da maioria desses técnicos, mais de 80% (41 dos 51 TAs), que a composição dessa Coordenação deva ser de funcionários de carreira da universidade e que, estes, façam reuniões periódicas sobre o evento, tornando-o participativo e transparente.

Em relação a questão de atravessamento de ordens, os respondentes disseram que para efetuar um levantamento desse assunto, seria necessário a obtenção de dados e informações da multiplicidade de serviços e da distribuição de cargos e de setores, tornando-os específicos e voltados para a avaliação de desempenho por resultados.

Pelas respostas, conclui-se que o desejo dos técnico-administrativos é que faça parte das responsabilidades, atribuições e competências dos dirigentes, a delimitação da gestão dos processos e unidades das UPs, ou seja, que entre eles,

não haja “atravessamento” de ordens, devendo para tal implantar um organograma, apoiando-se em processos mais abertos à participação da vasta gama de técnico-administrativos de modo a que os mesmos saibam quem é o chefe Superior de cada determinada grande área das UPs.

No conjunto lamenta-se a tradição, a inércia e a idéia de seguir “o que já vem sendo feito” e que pesa muito na imagem das instituições. Nunca se soube até que ponto as comunicações ou sugestões encaminhadas, via associação de técnico-administrativos, foram levadas em conta. Não se percebe nenhuma mudança positiva nesses anos todos e nem abertura a processos de qualidade, mesmo em relação ao usuário externo. Assim, a definição das prioridades seriam arbitradas pelo conjunto de usuários internos e externos, levantadas por intermédio de encontros e de inúmeros instrumentos de contatos com o público interno e externo e organismos públicos e privados.

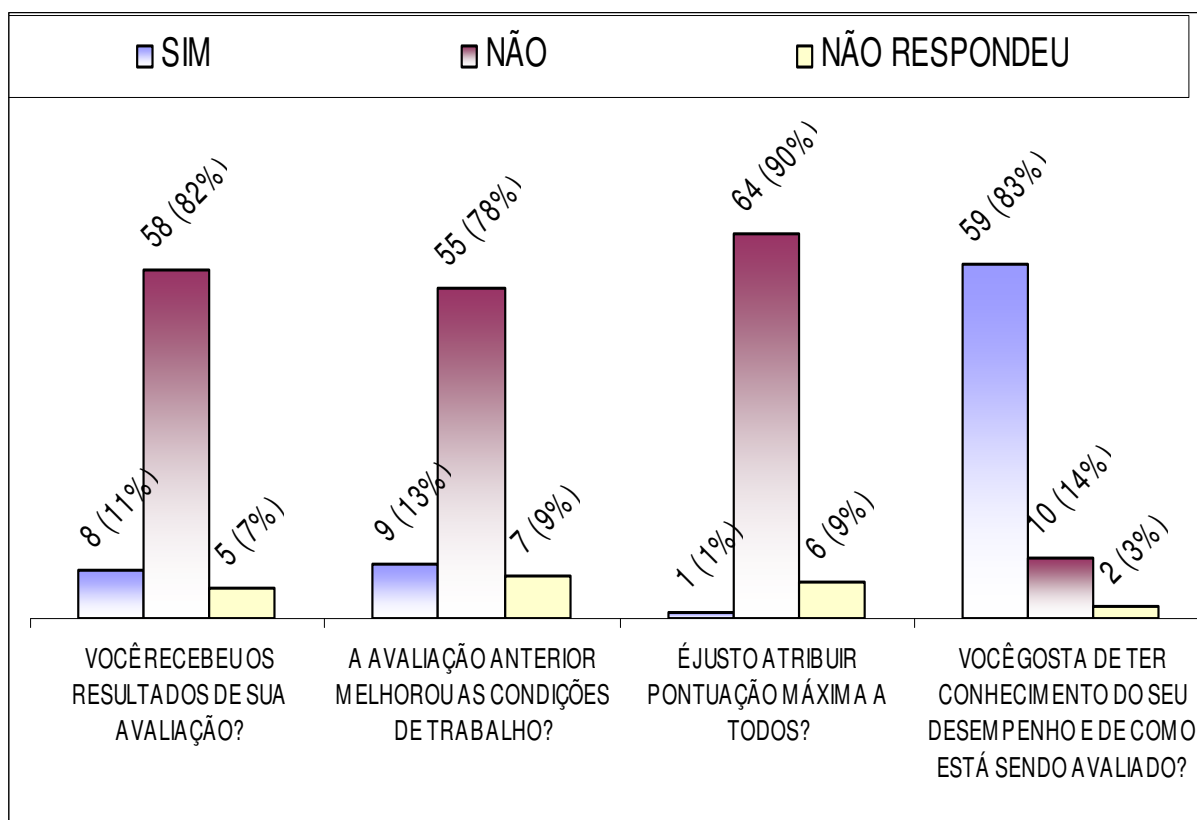
Adicionalmente ao conjunto das informações e dados produzidos como colocado acima, é de vital importância a discussão e a disseminação dos mesmos a toda a comunidade interna e externa. De fato, toda essa produção deveria ser definida por intermédio de um plano global, estabelecido e gerenciado por um “coordenador geral”, que as colocaria em nível de discussão aberta.

A decisão sobre a temática deveria estar baseada no conhecimento da avaliação de desempenho dos técnico-administrativos e sobre a quem caberia a sua coordenação. Alguns técnico-administrativos referem-se sobre a cultura organizacional de uma das universidades privadas, como a “angústia informacional ligada à loucura como forma de cultura”, cuja determinação não permite responder ou corresponder atualmente às exigências em conta primordial, como a simples questão de alocação de recursos (materiais, humanos e financeiros) para esses objetivos. Uma das instituições pesquisadas conta também com a ausência de credibilidade junto à sociedade, comunidade, acadêmicos e próprios docentes e, às mais variadas esferas (organismos públicos e privados em todos os níveis), pois sabe-se que a manipulação de informações e dados na mesma é fabricada a cada momento.

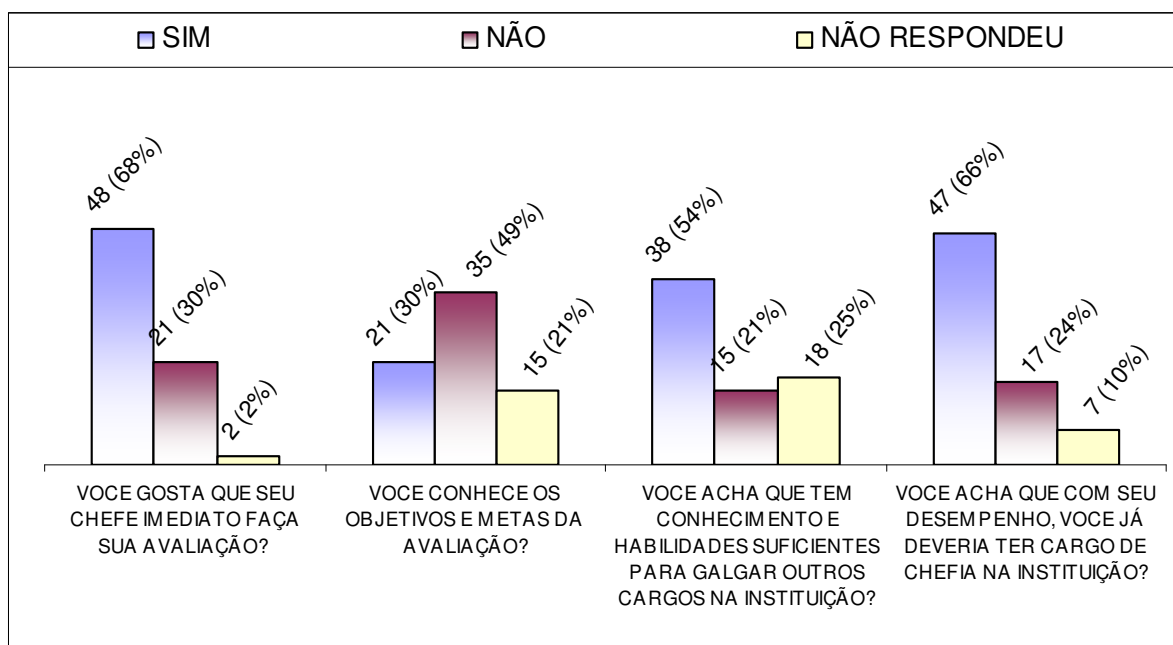
4.3 Análise e interpretação das respostas ao questionário N.º 2

Com 71 respondentes do total de 71 amostras - TAs das UPs escolhidos aleatoriamente entre Chefias e funcionários, segundo o sexo, grau de instrução, tempo de serviço, renda em salários mínimos, cargo ocupado etc. Também deu um enorme trabalho para interpretação das questões abertas. A seguir tem-se a exibição de 3 (três) gráficos desse questionário, gráficos 5, 6 e 7. O cálculo do Alfa de Cronbach para o questionário N.º 2 ficou igual ou superior a 0,72.

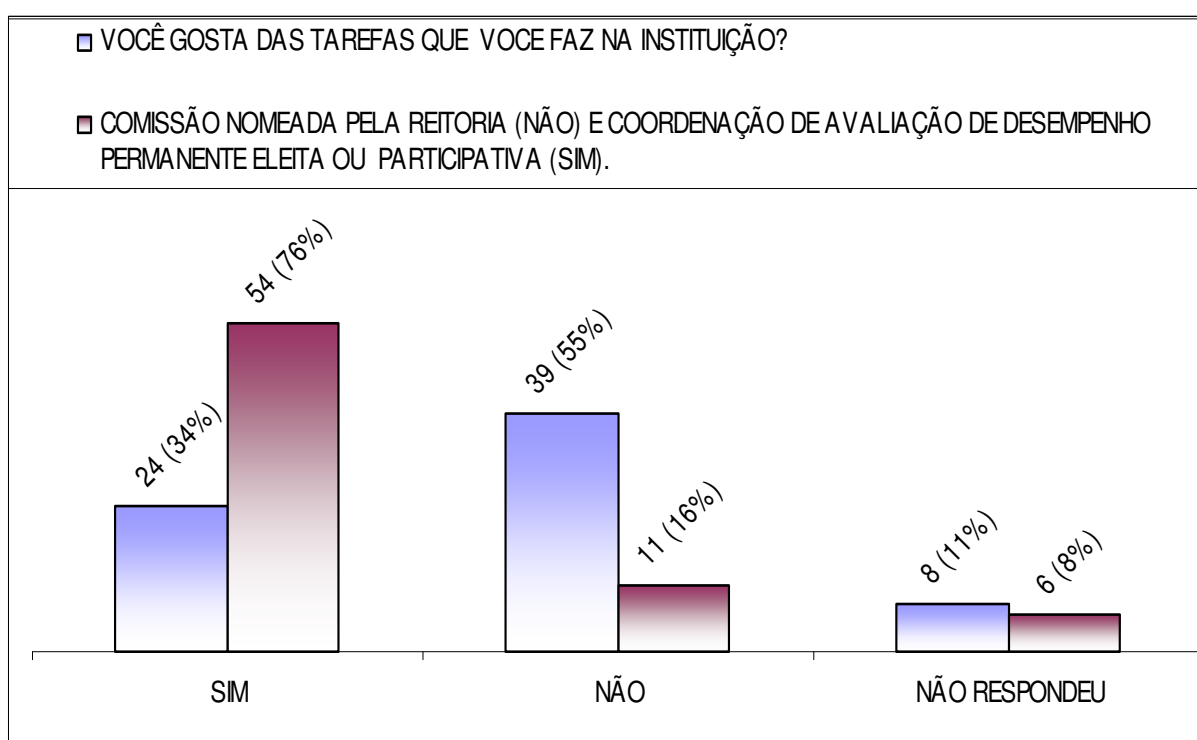
GRÁFICO N.º 5 – Perguntas N.ºs 1 a 4 do Questionário N.º 2



Fonte: Questionário N.º 2

GRÁFICO N.º 6 - Perguntas N.ºs 5 a 8 do Questionário N.º 2

Fonte: Questionário N.º 2

GRÁFICO N.º 7 Perguntas N.ºs 9 e 10 do Questionário N.º 2

Fonte: Questionário N.º 2 (Perguntas extraídas das questões abertas N.ºs 9 e 10).

Aqui foi feita a composição de todas as respostas dos 71 Técnico-Administrativos pesquisadas pelo questionário N.º 2, em cada uma de suas 10 perguntas:

Neste segundo questionário, com 10 questões, sendo as de N.ºs 1 a 8 fechadas e as questões N.ºs 9 e 10 abertas, sendo que estas duas questões abertas, além de trazerem importantes informações sobre as tarefas e atribuições dos TAs nas unidades das UPs, possibilitaram a extração e construção de variáveis que constam do Gráfico de N.º 7, a maioria dos TAs entrevistados responderam a primeira questão que trata sobre o conhecimento/recebimento de sua avaliação de desempenho informal, dos 100% dos pesquisados, 82% (58 TAs) afirmaram “não” 11% (8 TAs) respondeu “sim” e 7% (5 TAs) “não responderam”. Na segunda questão, que perguntava se a AD informal havia melhorado as condições de trabalho: 78% (55 TAs) afirmou que “não”, 13% que “sim” e 9% não respondeu. Na terceira questão que indagava se é justo atribuir pontuação máxima a todos dos 100% de respondentes – 90% (64 TAs) respondeu que “não”, menos de 1% (1 TA) respondeu que “sim” e 9% (6 TAs) não respondeu. Na quarta questão que tratava sobre o conhecimento do desempenho do TA sobre como ele estava sendo avaliado as respostas foram: 83% (64 TAs) respondeu que “sim”, 14% (10 TAs) que “não” e 3% (2 TAs) não respondeu. Estas questões constam do Gráfico N.º 5, do questionário N.º 2.

No Gráfico N.º 6, do questionário N.º 2, que apresenta as questões N.º 5, 6, 7 e 8, foram respondidas como segue: a quinta questão indagava se o TA gostava de que seu chefe imediato fizesse a sua avaliação de desempenho: dos 100%, 68% (48 TAs) informou “sim”, 30% (21 TAs) assinalou “não” e 2% (2 TAs) não responderam. Na sexta questão que indagava ao TA se o mesmo conhecia os objetivos e metas da AD, 49% (35 TAs) respondeu “não”, 30% (21 TAs) respondeu “sim” e 21% (15 TAs) não respondeu. Na sétima questão que perguntava se o TA achava que tinha conhecimentos e habilidades para ser promovido a cargos melhores dentro da UP, dos 100%; 54% (38 TAs) respondeu que “sim”, 21% (15 TAs) afirmou que “não” e 25% (18 TAs) não respondeu. Na oitava questão mostrada no Gráfico N.º 6, o respondente foi argüido sobre se com o seu desempenho o (a)TA poderia estar exercendo cargo de chefia dentro da UP; dos 100% de respondentes, 66% (47 TAs) respondeu “sim”, 24% (17) “não” e 10% (7 TAs) não responderam.

No último Gráfico, de N.º 7, do questionário N.º 2, esclarece-se, novamente, que essas duas perguntas foram construídas e extraídas das questões fechadas N.º 9 e 10, sendo a primeira indagando se o TA gosta das tarefas que desempenha na UP ao que foi respondido “sim” por 34% (24 TAs), “não” por 55% (39 TAs) e não responderam 11% (8 TAs). A segunda pergunta tratou de pesquisar se o TA preferia para a implantação da AD na UP de uma Comissão designada pela Reitoria com a resposta “não” que correspondeu a 16% (11 TAs) e se por uma coordenação avaliativa de desempenho eleita ou participativa com a resposta “sim”, que contou com a resposta afirmativa de 76% (54 TAs) e 8% (6 TAs) não responderam.

Quanto as questões 9 e 10 sobre as atribuições, tarefas desempenhadas nas unidades das UPs e suas responsabilidades, os respondentes descreveram suas funções nas quatro grandes áreas no âmbito universitário: administrativo, acadêmico, técnico-administrativo e técnico, havendo então uma enorme multiplicidade de tarefas e serviços em cada unidade, bem como esses TAs são “emprestados” para a maioria das unidades das UPs, ora na coleta de dados e informações para a administração superior, outras para as chefias imediatas, quando são cobrados pelos mesmos serviços, por duas chefias diferentes, outros são desviados para a inscrição de processos seletivos (vestibulares), a quase unanimidade fez queixas com referências a tarefas mal acabadas e repassadas sem o mínimo de consistência e mesmo coerência com o que tinha que ser feito. Queixaram-se também de que não havia capacitação ou treinamento para exercer as mais diversas funções, dando como exemplo uma funcionária do protocolo que, repentinamente, teve que (sem preparo e treinamento) assumir a responsabilidade da tesouraria pelo prazo de três semanas, outra vez foi “cuidar” da sala dos professores, onde existe a guarda dos livros de chamada, lançamento de notas da graduação nos computadores com a senha de terceiros e por último, ser fiscal de vestibular (tendo apenas o ensino fundamental completo) como fiscal de sala, o que somente é feito por professores, ou pessoas com nível superior completo etc.

Os TAs trazem à tona grande dificuldade no tratamento com o público, principalmente com pais de acadêmicos: empresários, políticos, grandes executivos de companhias, promotores de justiça, juízes e que, no atendimento a essas

peessoas há necessidade premente de capacitação, às vezes anos de experiência. Afirmam os TAs que à medida certa do desempenho do TA, onde o que vale é a preocupação em investir na imagem das UPs, o que só é feito da boca para fora. "Hoje em dia, é tão difícil tratar com esse público", diz um Técnico-administrativo, conseguir superar esse terrorismo latente aqui dentro com essas demissões em massa e tudo por causa de se ter um salário melhor, estamos sendo substituídos por pessoas que vem aqui para receber um terço de nosso salário, muitas vezes, os próprios estagiários estão ocupando nossos lugares (diz isso com certa emoção – tem mais de 15 anos na UP). Aqui já apelidamos de terrorista do dia, pois, se alguém comenta algo e isso não for bem visto/ouvido, essa pessoa é logo chamada ao Setor de Pessoal e dispensada, isso não é mais novidade. Isso acontece também com os Professores, terminam os TAs os seus relatos.

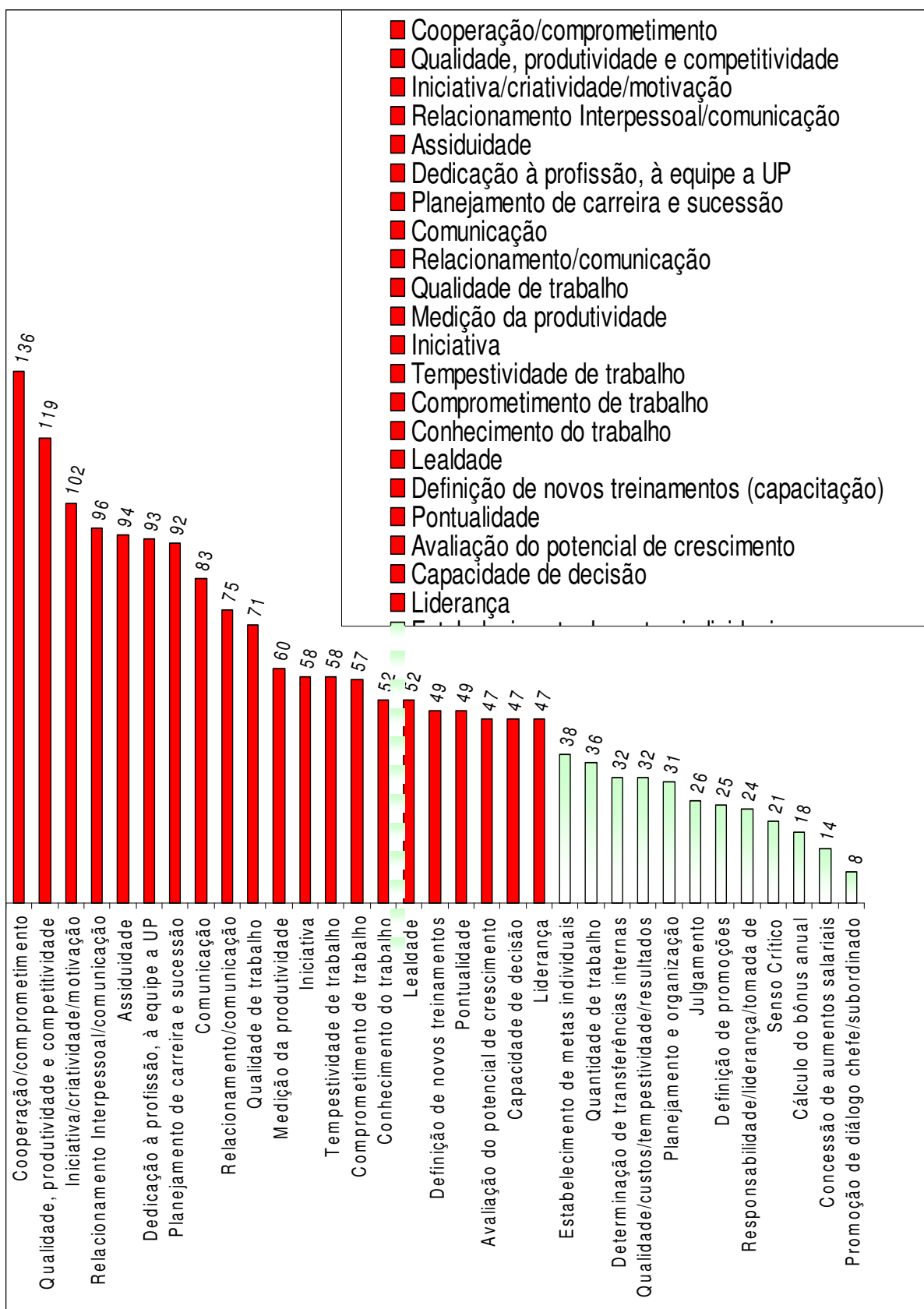
4.4 Análise e interpretação das respostas ao questionário N.º 3

Com 219 respondentes de um total de 219 amostras – as pessoas entrevistadas puderam escolher/optar entre as 33 (trinta e três) variáveis de AD possíveis por 9 (nove) variáveis, ou seja, cada respondente optou no questionário com um “X” por nove respostas entre as trinta e três mencionadas; esses respondentes, num total de 219 pessoas, estão assim distribuídos: 61 TAs , 19 Docentes, 87 Discentes, 30 pessoas especialistas em recursos humanos - RH da AECIC - Associação das Empresas da Cidade Industrial de Curitiba e também 22 pessoas das comunidades, num universo acessível de 1.016 pessoas selecionadas previamente como já foi esclarecido. No conjunto desse total de 219 pessoas entrevistadas que responderam as questões formuladas: 113 eram homens e 106 eram mulheres, na faixa etária compreendida dos 15 aos 60 anos, estratificados também por nível de instrução etc. Vale aqui observar que tornou-se uma tarefa envolvente e gratificante, porém árdua e muito trabalhosa.

Na próxima página será apresentado o gráfico número 8 e relativo ao questionário N.º 3, que não pode ser aqui colocado por questão de espaço. Em seguida também serão apresentados os gráficos 9, 10 e 11, também referentes ao questionário 3.

GRÁFICO N.º 8 - QUESTIONÁRIO N.º 3 – 21 VARIÁVEIS ESCOLHIDAS (EM VERMELHO)

ENTRE AS 33 POSSÍVEIS POR ORDEM DECRESCENTE DE ESCOLHA



Fonte: Questionário N.º 3

GRÁFICO N.º 9 – QUESTIONÁRIO N.º 3

OPÇÕES DE VARIÁVEIS DE AD DE N.º 1 a 21 (RESPOSTAS MÚLTIPLAS)

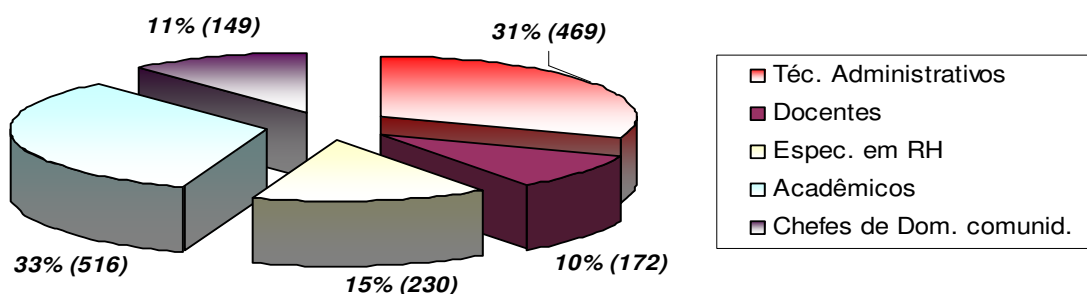


GRÁFICO N.º 10 – QUESTIONÁRIO N.º 3

OPÇÕES DE VARIÁVEIS DE AD DE N.º 22 A 33 (RESPOSTAS MÚLTIPLAS)

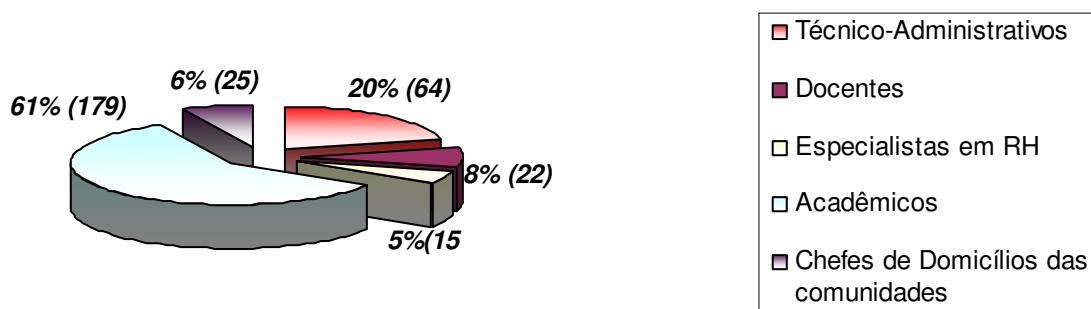
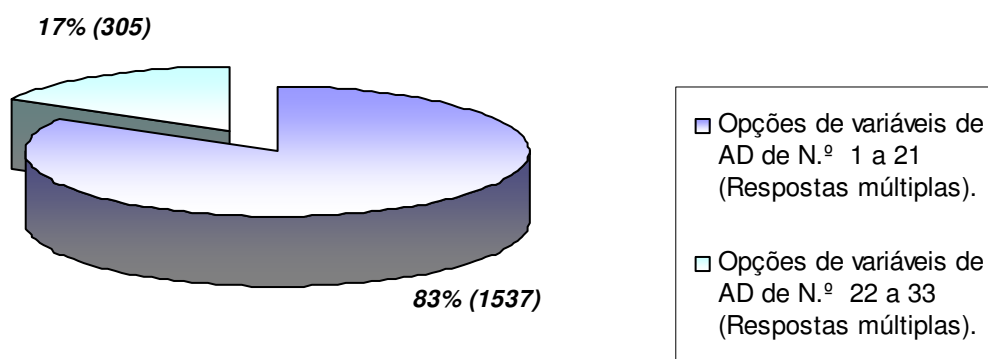


GRÁFICO N.º 11 – QUESTIONÁRIO N.º 3

TOTAL DAS OPÇÕES DE VARIÁVEIS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO



Fonte: Questionário N.º 3

Na tabulação do questionário N.º 3, as questões de 1 a 33, foram opcionais para a

escolha de 9 (nove) menções entre as questões abertas. Para a apuração foi utilizado, o mesmo critério matemático da apuração do Questionário N.º 1 que valoriza as respostas pela ordem de *menção* do entrevistado, nesse caso a cada 9 (nove) menções, as 9 (nove) questões assinaladas com um “X” foram posicionadas automaticamente para o “sim”. O **valor de cada “X” marcado foi transformado para 1 (um)** e atribuído para cada variável de Avaliação de Desempenho que é transposto para a célula de urna matriz. Deste modo, desde as 9 (nove) primeiras menções foi atribuído o **valor 1** para cada uma das menções do entrevistado; e assim sucessivamente, até as últimas indicações/menções do último entrevistado que foi o respondente número 71 o que resultou na enumeração, especificação e escolha de 21 (vinte e uma) variáveis que foram realçados pelos respondentes na apuração das 33 questões do questionário N.º 2 sobre a Avaliação de Desempenho. Ao final da elaboração da matriz, fez-se a soma dos pesos totais de cada uma das 33 (trinta e três) variáveis de Avaliação de Desempenho (soma das células de cada linha) a ordenação decrescente das mesmos, de acordo com grau de importância. Quanto maior o valor/peso, maior a importância do item de demanda mencionado pelo entrevistado. O Quadro N.º 5 apresenta os dados devidamente computados com um corte a partir do N.º 22 ao N.º 33 das variáveis de AD menos mencionadas. O cálculo do Alfa de Cronbach para o questionário N.º 3 ficou igual ou superior a 0,92, demonstrando sua alta consistência interna.

Nos Gráficos N.ºs 8 e 11 é mostrada a dimensão da medição dessas variáveis por esses respondentes mais “votadas - mencionadas” que foram as variáveis de AD já recompostas em ordem decrescentes de N.ºs 1 a 21, receberam 1537 (83%) das menções e as menos “votadas – mencionadas” as variáveis de AD de N.ºs 22 a 33, receberam 305 (17%) das menções.

No Gráfico N.º 9 – Questionário N.º 3 - o total de 1537 (83%) dessas menções das variáveis de N.ºs 1 a 21, foram feitas por: 1) Técnico-Administrativos – 469 menções, 2) Docentes – 172 menções, 3) Acadêmicos – 516 menções, 4) Especialistas em RH – 230 menções e 5) Chefes de Domicílios das Comunidades onde estão localizadas as UPs – 149 menções, respectivamente.

No Gráfico N.º 10 – Questionário N.º 3 - o total de 305 (17%) dessas menções das variáveis de N.ºs 1 a 21, foram feitas por: 1) Técnico-Administrativos – 64 menções, 2) Docentes – 22 menções, 3) Acadêmicos – 179 menções, 4) Especialistas em RH – 15 menções e 5) Chefes de Domicílios das Comunidades onde estão localizadas as UPs – 25 menções, respectivamente.

As variáveis de N.ºs 1 a 21 foram definidas pela maioria dos respondentes: os Técnico-Administrativos contribuíram com 88%, os Docentes com 86%, os Especialistas em RH com 94%, os Discentes com 74% e os Chefes de Domicílios das Comunidades com 89%, perfazendo 83% sobre o total.

QUADRO N.º 7

UNIVERSIDADES PRIVADAS DA RMC – APURAÇÃO CRÍTICA E RANKING DAS VARIÁVEIS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO ESCOLHIDAS PARA OS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS PELO QUESTIONÁRIO N.º 3 – OPÇÃO POR NOVE QUESTÕES ENTRE AS TRINTA E TRÊS APRESENTADAS

N	VARIÁVEIS	TA	DOC	RH	DISC	COM	TOTAL
1	Cooperação/comprometimento	50	18	27	17	24	136
2	Qualidade, produtividade e competitividade	47	15	29	12	16	119
3	Iniciativa/criatividade/motivação	49	9	24	8	12	102
4	Relacionamento Interpessoal/comunicação	34	9	19	22	12	96
5	Assiduidade	33	8	18	26	9	94
6	Planejamento de carreira e sucessão	30	9	11	33	9	92
7	Dedicação à profissão, à equipe a UP	23	8	19	21	22	93
8	Comunicação	26	12	13	22	10	83
9	Relacionamento/comunicação	20	7	7	35	6	75
10	Qualidade de trabalho	20	7	7	30	7	71
11	Medição da produtividade	16	7	9	21	7	60
12	Tempestividade de trabalho	15	5	9	21	8	58
13	Iniciativa	14	5	16	17	6	58
14	Comprometimento de trabalho	16	6	5	25	5	57
15	Lealdade	13	6	2	29	2	52
16	Conhecimento do trabalho	12	3	4	29	4	52
17	Definição de novos treinamentos (capacitação)	10	4	2	29	4	49
18	Pontualidade	14	3	2	28	2	49
19	Capacidade de decisão	12	3	1	29	2	47
20	Avaliação do potencial de crescimento	6	3	3	33	2	47
21	Liderança	9	2	3	29	4	47
	SOMA (1 a 21)	469	149	230	516	173	1537
	% SOBRE O TOTAL	88%	86%	94%	74%	89%	83%
CORTE							
22	Estabelecimento de metas individuais	11	3	2	21	1	38
23	Quantidade de trabalho	8	2	2	21	3	36

24	Qualidade/custos/tempestividade/resultados	9	2	1	17	3	32
25	Determinação de transferências internas	10	2	1	16	3	32
26	Planejamento e organização	7	3	2	16	3	31
27	Julgamento	4	3	1	16	2	26
28	Definição de promoções	6	1	1	16	1	25
29	Responsabilidade/liderança/tomada de decisão	3	2	1	16	2	24
30	Senso Crítico	2	1	1	16	1	21
31	Cálculo do bônus anual	2	3	1	11	1	18
32	Concessão de aumentos salariais	1	2	1	9	1	14
33	Promoção de diálogo chefe/subordinado	1	1	1	4	1	8
	SOMA (22 a 33)	64	25	15	179	22	305
	% SOBRE O TOTAL	12%	14%	6%	26%	11%	17%
	TOTAL DE RESPOSTAS MÚLTIPLAS OBTIDAS	533	174	245	695	195	1842

Fonte: Pesquisa de opinião N.º 3. 219 respondentes - opção de 9 respostas múltiplas entre 33 possíveis.

QUADRO N.º 8

GRANDES EMPRESAS DA RMC - VARIÁVEIS DE DESEMPENHO HUMANO - PROGRAMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO APLICADOS NOS DIVERSOS SETORES DA ECONOMIA DA RMC

N.º	DESCRIÇÃO OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS DE DESEMPENHO HUMANO
1	ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DE SEUS SERVIÇOS
2	ACOMPANHAMENTO E CONTROLE DE SUAS ATRIBUIÇÕES
3	ADAPTABILIDADE
4	ALCANCE DE OBJETIVOS
5	ALCANCE DE RESULTADOS
6	APRESENTAÇÃO DE IDÉIAS E EMPREENDEDORISMO
7	APRESENTAÇÃO PESSOAL
8	COMPETITIVIDADE
9	COMUNICAÇÃO
10	CONHECIMENTO DO TRABALHO
11	CONHECIMENTO TÉCNICO
12	COOPERAÇÃO
13	CUMPRIMENTO DE PRAZOS
14	CUSTOS
15	DISCIPLINA
16	EQUIPE
17	INICIATIVA
18	LIDERANÇA
19	MOTIVAÇÃO
20	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO
21	PLANEJAMENTO DO TRABALHO
22	PRODUTIVIDADE
23	QUALIDADE
24	RELACIONAMENTO
25	RESPONSABILIDADE
26	SOLUÇÃO DE PROBLEMAS
27	TOMADA DE DECISÃO
28	TRATO COM O PÚBLICO

Fonte: ACP/FAEP/Órgãos públicos da RMC.

As variáveis do Quadro N.º 6 acima enumeradas de 1 a 28 foram as apontadas pelas grandes empresas da RMC segundo uma pesquisa realizada para suas referências na AD. A disposição está em ordem alfabética. São essas as variáveis de desempenho que grandes empresas da Região Metropolitana de Curitiba utilizam para suas avaliações:

No Quadro N.º 7, a seguir, demonstra-se a correspondência das variáveis da AD do TA elaborada com base nas respostas do questionário N.º 3:

QUADRO N.º 9
CORRESPONDÊNCIA DE VARIÁVEIS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO
QUESTIONÁRIO N.º 3 COM AS VARIÁVEIS DA METODOLOGIA DO TA DA UP
COM O QUADRO N.º 5 (VARIÁVEIS N.ºs 1 A 21)

1) Assiduidade (5-Assiduidade, 18-Pontualidade)
2) Disciplina (15-Lealdade, 21-Liderança)
3) Iniciativa/motivação (3-Iniciativa/criatividade/motivação, 12-Tempestividade de trabalho, 13-Iniciativa)
4) Produtividade (2-Qualidade, produtividade e competitividade, 10-Qualidade de trabalho 11-Medição da produtividade, 17-Definição de novos treinamentos (capacitação))
5) Capacidade de redação/expressão (4-Relacionamento Interpessoal/comunicação, 8-comunicação 9-Relacionamento/comunicação)
6) Conhecimento das atribuições (6-Planejamento de carreira e sucessão, 14-Comprometimento de trabalho, 19-Capacidade de decisão)
7) Desempenho de atribuições quanto a quantidade/custos (20-Avaliação do potencial de crescimento)
8)- Desempenho de Atribuições quanto a quantidade/qualidade (2-Qualidade, produtividade e competitividade, 16-Conhecimento do trabalho)
9) Responsabilidade (1-Cooperação/comprometimento, 7-Dedicação à profissão, à equipe a UP, 10-Qualidade de trabalho)
10) Trato com o público (4-Relacionamento Interpessoal/comunicação, 8-comunicação, 9-Relacionamento/comunicação)

Fonte: PESQUISA N.º 3 COM AS VARIÁVEIS DA METODOLOGIA DO TA DA UP

Para maior compreensão do Quadro N.º 7, a numeração entre parênteses corresponde às variáveis pesquisadas no questionário/formulário N.º 3, ou seja, de N.ºs 1 a 21 que, desse modo ficaram compactadas em 10 variáveis de avaliação de desempenho.

Partindo dessas variáveis de AD – 1) assiduidade; 2) disciplina; 3) iniciativa/motivação; 4) produtividade; 5) capacidade de redação/expressão; 6) conhecimento das atribuições; 7) desempenho de atribuições quanto a quantidade/custos; 8) desempenho de atribuições quanto a quantidade/qualidade; 9) responsabilidade e 10) trato com o público. O passo seguinte é desenhar os formulários de avaliação de desempenho que serão aplicados aos TAs das UPs em número de 8 (oito) formulários, devido a avaliação de desempenho ser mensurada por públicos distintos e voltada a resultados, conforme se verifica no Quadro N.º 8, logo a seguir:

QUADRO N.º 10
FORMULÁRIOS DE AVALIAÇÃO PROPOSTOS PELO AUTOR PARA A AVALIAÇÃO DO TA DA
UNIVERSIDADE PRIVADA DA RMC

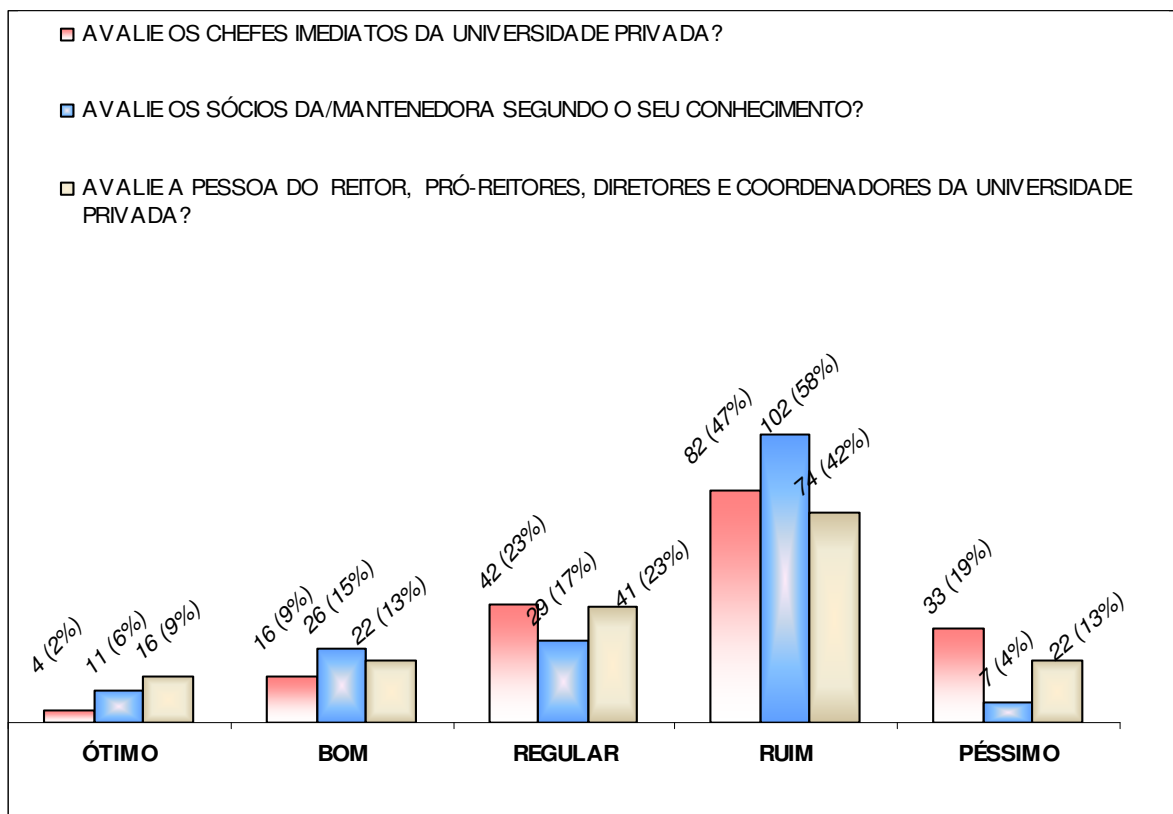
FORMULÁRIOS DE AVALIAÇÃO DO TA DA UP
1 - formulário de definição de atribuições e acompanhamento do desempenho;
2 - formulário individual de avaliação de desempenho e de potencial do avaliado pelo chefe imediato;
3 - formulário de controle dos itens da avaliação de desempenho e de potencial;
4 - formulário de auto-avaliação do técnico administrativo;
5 - formulário de avaliação da equipe;
6 - formulário de avaliação pelo usuário interno e externo;
7 - formulário de avaliação da unidade e
8 - formulários de avaliação especiais (comissão revisora, comunidade e sociedade).

Fonte: Pesquisa relâmpago com os respondentes dos questionários e autores.

4.5 Análise e interpretação das respostas do questionário N.º 4

Com 175 respondentes de um total de 175 amostras de um universo acessível de 469 – TAs e Docentes para as perguntas 1, 2 e 3 (todas fechadas) no total foram 175 respondentes, sendo 73 TAs e 102 docentes – o total da amostra. Solicitado via e-mail para os técnico-administrativos e docentes, a maioria entregou os questionários em mãos e solicitou não ser identificada, devido a natureza das questões como pode ser observado. O cálculo do Alfa de Cronbach para o questionário N.º 4 ficou igual ou superior a 0,96, demonstrando sua alta consistência interna.

GRÁFICO N.º 12 – QUESTIONÁRIO N.º 4 - AVALIAÇÃO DA DIREÇÃO DAS UPs



Fonte: Questionário N.º 4

Na análise do Questionário N.º 4, se verifica na questão N.º 1 – a avaliação feita pelos TAs e Docentes sobre os chefes imediatos das UPs que os conceitos ótimo e bom somam 11 % (20 TAs e Docentes), a regular fica em 23% (42 TAs e Docentes) e ruim a péssimo somam 66% (115 TAs e Docentes). Na segunda questão N.º 2 que se refere a avaliação dos sócios ou dos membros mantenedores das UPs, que 21% (37 TAs e Docentes) acham ótimo e bom, regular tem o valor de 17% (29 TAs e Docentes) e o conceito ruim e péssimo soma 62% (109 TAs e Docentes). Quanto a questão N.º 3, a mais polemizada, onde é avaliado a figura do Reitor, Pró-Reitores, Diretores e Coordenadores das UPs, a soma de ótimo e bom é da ordem de 21% (38 TAs e Docentes), regular fica com 23% (41 TAs e Docentes) e a soma de ruim e péssimo é da ordem de 55% (96 TAs e Docentes).

Segundo os relatos dos Técnico-Administrativos e Docentes, os chefes imediatos, os sócios das mantenedoras e os Reitores, Pró-Reitores, Diretores e Coordenadores de Cursos das Universidades Privadas são pouco atuantes e estão envolvidos mais com a parte de política institucional, esquecendo-se de que a Universidade Privada

são as pessoas que nela trabalham, estudam e outras que de algum modo participam. Dizem os TAs e Docentes que a maior preocupação é com as comissões de especialistas que verificam e avaliam essas UPs e que os mesmos recebem instruções para dar suas respostas a esses “auditores” do MEC, e essas informações sempre são acompanhadas de membros das diretorias das UPs. 50% deles declararam realizar retrabalhos de algum tipo para melhorar os indicadores solicitados pelos membros dessas comissões de especialistas. Entretanto, não existe uma diferença muito relevante em relação ao comportamento dessas direções para com a auto-avaliação institucional que é feita mediante a identificação dos respondentes via software com a senha de cada Docente, Técnico-Administrativo e Discentes. Nesse caso, inúmeros respondentes disseram que superestimaram as auto-avaliações devido a identificação de suas pessoas. Quanto a participação no atendimento às comunidades, só uma das UPs integra esse tipo de relacionamento. Mesmo assim, só as unidades ligadas a da construção civil (engenharias e arquitetura) e de medicina veterinária e agricultura apresentam uma performance modesta, ou seja, reperguntadas, apenas 30% desses cursos de graduação e pós-graduação realizaram atividades sociais para fora de seus muros.

Um grupo seletivo de TAs e Docentes dizem que quanto a benefícios sociais obrigatórios (vale transporte, ticket alimentação, seguros saúde etc.) e não obrigatórios aos seus “empregados e familiares” como atendimento via extensão (médico, odontológico, fisioterapeuta etc.), destaca-se apenas uma UP ao atender simultaneamente o seu corpo de TAs e Docentes e a comunidade que cerca a UP. Os dados e informações repassados pelos TAs e Docentes e, também Discentes, segundo os respondentes, apontam que o atendimento social para a comunidade passa, também, pela concessão de benefícios não obrigatórios aos seus próprios empregados. Assim é que apenas uma dessas UPs realizou ações sociais para a comunidade e não o fez para seus próprios empregados. A título de exemplo, esse atendimento exclusivo às comunidades foi observado pelos respondentes como perto de 50% do total das UPs estudadas nesta Tese.

No atendimento do usuário interno os mesmos declararam e apresentam um comportamento ligeiramente abaixo da média de grandes empresas dessas comunidades. Ressaltam os respondentes que esses atendimentos são os mais

baixos entre todos os demais setores e grandes empresas das comunidades/regiões relatadas pelos respondentes. Entretanto, vários TAs e Docentes alertam que mesmo o pouco que as UPs fazem pelas comunidades, tais participações tendem a declinar, especificamente, no comportamento com essas comunidades. De qualquer forma, segundo relato dos respondentes esse resultado merece também uma análise mais aprofundada que identifique os diversos fatores que podem explicar as diferenças de comportamento no atendimento social, mesmo aos empregados das UPs. As próprias associações de classes e associações internas dessas UPs estão de certo modo comprometidas com a direção superior segundo relato desses respondentes, bem como a organização sindical e outros, inclusive órgãos de fiscalização da concessão das UPs.

Segundo estudo de alguns desses professores e técnicos as empresas maiores dessas comunidades chegam a atender duas vezes mais seus vizinhos do que as universidades privadas. O atendimento aumenta de acordo com o tamanho da empresa.

Quando se trata do comportamento em relação aos próprios Docentes e Técnico-Administrativos, os mesmos afirmam não conseguir se comunicar por meses a fio com a direção, mesmo enviando mensagens eletrônicas, telefonemas, cartas, requerimentos e outros meios. Segundo um estudo desses respondentes, verifica-se que as UPs criadas para implementar o ensino nos últimos dez anos são menos atuantes que suas congêneres mais velhas.

Entretanto, é importante indagar segundo a sugestão desses TAs e Docentes em que medida esse resultado não reflete o fato de estar no ramo de serviços – ensino o maior percentual de empregados com INSS e FGTS sem recolhimento, onde há obrigatoriedade. Segundo os TAs e Docentes esse é um aspecto que merece ser, posteriormente, melhor explorado.

Muitos registraram, não uma, mas várias vezes críticas severas às administrações superiores, e que as chefias intermediárias (direções e coordenadorias) cultuam “a filosofia do rei está nu”, ou seja, tudo está bem para a manutenção de seus empregos (alusão à fábula que só uma criança vê que o rei está nu, enquanto

centenas de súditos sempre dizem que as vestimentas do rei são maravilhosas). Muitos altos funcionários que pouco aparecem nas UPs e, apenas vem para receber o “salário dobrado” – 80 (oitenta horas) semanais, em detrimento dos que trabalham 40 (quarenta) horas semanais. Afirmam também que as queixas e idéias para a melhoria das UPs, mesmo quando repassadas por meio eletrônico ou por memorandos são repetidas vezes engavetadas pelas chefias “menores” e que não são transmitidas à administração superior, nem das UPs, nem das mantenedoras.

Excluídas as ações de caráter obrigatório, as “empresas de ensino” como dizem alguns TAs com mais de 10 anos de casa abstiveram-se de elaborar projetos sobre qualquer contribuição, pois, com um histórico de dezenas de idéias propostas nunca foram comunicados, por escrito ou verbalmente, e nenhum projeto em todo este tempo foi utilizado pela sua UP. Os mesmos afirmam que, quando há excesso de cobrança dessas solicitações, TAs e Docentes são ameaçados com demissões de modo a deixarem de participar com idéias e ações.

Afirmam esses TAs e Docentes que com exceção das “empresas de educação - particulares” as Instituições confessionais e filantrópicas tem o “peso” diferente mais atuantes e são mais éticas. Algumas dezenas de TAs afirmam que nada é “levado em conta” e as providências para casos importantes e urgentes são decididos em última hora, ou repassados para o departamento jurídico.

4.6 Os resultados dos questionários sob um olhar técnico-científico e sócio-político

As questões dos questionários por intermédio de seus respondentes mostraram que no público alvo há uma massa crítica entre os TAs, que vê a implantação da AD e da Coordenação como Efetiva absolutamente necessárias, seja com respeito às informações e dados advindos das pesquisas de opinião, seja com respeito à própria criação da Coordenação de AD.

É muito claro, nas observações, que a demanda por informações e dados avaliativos para compor, em outro entendimento, a própria avaliação institucional, tem a sua origem partindo da solicitação dos organismos superiores da instituição, quando

sempre é atendida e, para ontem. A solicitação é manifestada também, por outras unidades, sendo que querem a sua captura, porém, isso está sujeito à avaliação sem metodologia científica ou mesmo senso comum e, na maioria das vezes desacreditada, pois na sua pesquisa os respondentes são identificados, o que a torna inválida, por medo de represálias e perseguição, demissão etc.

Tanto quanto se saiba, essas decisões geralmente são tomadas no interior das próprias instituições, com base nos mais diversos critérios – sensibilidade pessoal dos dirigentes, interesses corporativos, demandas de órgãos superiores (inclusive de concessão da IES pelo MEC), iniciativas dos corpos acadêmicos, técnico-administrativos... – sem maiores articulação ou organização.

Segundo os respondentes dos questionários os parâmetros que os levam a essas dimensões a choques e controvérsias são as afirmativas de que se estar tendo uma perspectiva bem melhor para o futuro nessas avaliações a serem administradas por essa Coordenação Efetiva. Muitos técnicos das universidades privadas, formadores de opinião, partem da premissa, de que o conjunto de informações e dados avaliativos que serão criados é a verdade absoluta e será respeitado por todos.

O importante nessas UPs é que, já começaram a ser devidamente valorizados e identificados à importância do conjunto de informações e dados consistentes e transparentes como estão colocados, pois esses TAs já têm uma postura esclarecida e bem formada sobre a situação.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusões sobre a questão central da Tese

Neste capítulo são apresentadas as conclusões sobre a Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos das Universidades Privadas da RMC. Na apuração dos resultados dos questionários, após interpretações e leitura crítica, os estudos e pesquisas apontam à necessidade importante e premente da criação de uma Coordenação efetiva de Avaliação de Desempenho dos TAs das Universidades Privadas da RMC. Os objetivos principais firmaram-se e traduziram-se pelos resultados obtidos e pela interpretação e ilações críticas desses formulários e questionários respondidos pelas populações investigadas. O assunto da Tese, desde a elaboração dos desenhos dos questionários até seus pré-testes, já despertava o interesse real da comunidade acadêmica como um todo. Ao longo das conclusões responde-se à questão da pergunta central desta Tese:

“A avaliação de desempenho inserida e aplicada aos TAs das universidades privadas da RMC - Região Metropolitana de Curitiba, com os componentes principais do quadro de questões a serem coletadas, pesquisadas, analisadas e avaliadas, deve ser conduzida por uma coordenação efetiva de avaliação de desempenho, ao invés de comissões e correspondentes criações de coordenações a cada novo ano? e a partir dessa afirmativa como se corresponderão as aproximações do possível focando o desejável?”

Os resultados obtidos confirmam a resposta à pergunta da Tese que é prontamente referenciada no Quadro N.º 6 em suas respostas sobre a AD construídas e confirmadas pelos TAs das UPs da RMC. As questões de N.ºs 1 a 8 confirmam que, em média, 77% quer que seja implantada essa unidade de AD do TA nas UPs. Também que o Chefe dessa Unidade seja eleito pelos seus pares e que votariam positivamente para a criação dessa coordenação; querem que seja implantado um plano de carreira de cargos e de salários e não desejam que a direção superior

interfira nos trabalhos com políticas e apadrinhamentos. Essas afirmativas são corroboradas pelas respostas números 23 a 27 do mesmo quadro, que tem em média mais de 95% de concordância com as respostas de números 1 a 8 do mesmo Quadro N.º 6.

Observa-se a necessidade importante e premente de que a coordenação de avaliação de desempenho dos TAs das universidades privadas seja viabilizada e colocada da forma estrutural e exposta aos mesmos dessa forma, atentando para o possível. A coordenação deve estar preparada para essa platéia especializada composta e formada pelos avaliadores/avaliados, que são os produtores dos dados e informações, advindos de todos os níveis, para definição das responsabilidades de cada qual e de sua unidade. Enfim, dessa forma, a coordenação de avaliação de desempenho do TA tem o papel distinto de zelar pela passagem pacífica entre o plano do desejável e o plano do possível, garantindo a adequação e composição nesses planos.

Ainda em relação a questão central da presente Tese os questionários aplicados identificaram as variáveis que devem estar presentes na avaliação de desempenho do TA, demonstrada no Quadro N.º 9. São elas:

- 1) Assiduidade;
- 2) Disciplina;
- 3) Iniciativa e motivação;
- 4) Produtividade;
- 5) Capacidade de redação e expressão;
- 6) Conhecimento das atribuições;
- 7) Desempenho das atribuições quanto à quantidade e custos;
- 8) Desempenho das atribuições quanto à quantidade e qualidade;
- 9) Responsabilidade e
- 10) Trato com o público.

Os TAs das UPs em suas respostas solicitam a criação de uma Coordenação de AD por eleição entre os seus membros e, solicitam aos tomadores de decisão, que a definição de estudos e pesquisas para melhoria contínua dessa metodologia de AD

do TA, seja feita e venha a ser trabalhada sobre a escolha de variáveis que cubram pontos referenciais efetivamente discutidos, desenhados e instruídos por essa coordenadoria de AD.

Deverá, de forma sistêmica, permanente e contínua, integrar o próprio processo institucional de auto-avaliação. A avaliação deve integrar o processo decisório para poder melhorá-lo, para torná-lo mais eficiente.

5.2 Conclusões sobre as questões específicas da Tese

a) Já a partir do início, num primeiro momento em que o trabalho foi proposto, surge a menção da construção, entre estudos e pesquisas, de uma nova abordagem metodológica de AD do TA da UP. Na descrição para circular por esse caminho, surge a menção, entre a maioria absoluta dessa platéia, da solicitação de criação de uma Coordenação de Avaliação de Desempenho, cuja chefia deveria ser indicada por seus pares.

Como já foi descrito, a demanda por avaliação na UP, quando acontece, é obrigatória, via de regra, pelo organismo fiscalizador do MEC/INEP e suas Comissões. E, quando surge, essa demanda é sempre para ontem, enquanto que a oferta depende de muitos fatores, como: disponibilidade de recursos, gerenciamento, execução, análise e a disseminação dos resultados que, praticamente, nunca acontece.

O tempo entre a apresentação da demanda e seu efetivo atendimento irá depender da característica dessa demanda no que se refere ao porte e conseqüente necessidade de recursos por um lado, e por outro, pelo poder do demandante. Depois de internalizada e difundida entre os técnico-administrativos, não poderão faltar pessoas experientes e um canal direto a todos os envolvidos, em todos os níveis da UP. Nesse caso específico, é necessária à criação de um boletim em meio impresso e eletrônico, endereçado a todos os envolvidos, para que essa permissão se concretize e se transforme num processo corriqueiro e transparente.

b) Os instrumentos de pesquisa aplicados na concepção desta Tese desvelaram os efeitos e as causas para que essa AD tenha referência própria, condizente com a realidade vivida em sua cultura organizacional. As informações e dados estudados e pesquisados, a análise de seus processos produtivos, constroem e revelam a realidade do processo de AD do TA na UP e a quem caberá a sua coordenação, dependente, porém, de vontade sócio-política. São propostas que expressam e apresentam, a um só tempo, a descentralização do poder dentro da política institucional, pois, o observador é o avaliador, faz escolhas, influi no resultado e sua escolha é metodológica, sendo conceitual e processual.

c) Ao se estudar a linha tênue entre o campo técnico-científico e o sócio-político e, ainda mensurar a mobilidade que vem do pêndulo entre esses dois campos, dentro das especificidades das Universidades Privadas, a platéia de TAs levantará todas as questões possíveis para a aplicação das mesmas quando da criação do cargo coordenativo de avaliação de desempenho. O valor de uma instituição é mensurado por seu patrimônio maior, que são seus funcionários. É o capital humano o valor maior de qualquer instituição. Também pela AD, com o foco de seus indicadores sempre voltados para a comparação dessas platéias de TAs, de suas unidades e de cada funcionário, os desempenhos serão examinados nas competências por eles escolhidas.

Para agir diretamente sobre uma platéia, no desenvolvimento de novos processos de qualidade, produtividade e competitividade, deve-se enfocar também que os registros administrativos, além desses estudos e pesquisas, devam ser implementados e sempre melhorados, devido a que são e apresentam uma vantagem de serem alimentados por um *software* específico para a AD do TA que possa ser integrado à avaliação institucional. Com a implantação de um novo modelo de avaliação de desempenho do TA, se torna necessário também o resgate de informações anteriores ao processo, ou seja, resgatar a historicidade dessa platéia, modificando sobremaneira o discurso, o que é tecnicamente e politicamente possível de ser feito em menor tempo, menor prazo e menor custo para a promoção deste inventário.

d) No desenvolvimento do processo em si, os empregos, cargos, e funções técnica-administrativas, nos seus níveis de: auxiliar, médio, superior e chefias, exigirão sempre a efetiva ação dessa coordenadoria de avaliação de desempenho.

Um aspecto a abordar é a necessária injeção de recursos tecnológicos eficazes para tornar mais eficiente o treinamento e a capacitação de pessoal. Há que se investir e dar acessibilidade e uma visibilidade clara da construção do instrumento de avaliação de desempenho periódico e de sua mensuração, alicerçando assim todas as suas etapas até a disseminação final dos resultados para que seja comportada dentro da cultura organizacional da UP.

No Quadro N.º 1 do Capítulo 2 desta Tese, são mencionados os autores de AD que indicam por quem é feita as avaliações de desempenho dos funcionários e, segundo a opinião quase unânime dessa grande maioria, quem deve avaliar o funcionário é o chefe imediato, outros poucos acrescentam também a auto-avaliação.

Este autor apresenta como uma nova proposta metodológica, via de regra, a utilização de 8 (oito) formulários diferentes para a AD do TA da UP (os modelos podem ser vistos no anexo da Tese) que foram elaborados e construídos na correspondência e ilações do autor com as respostas que foram confirmadas pelos respondentes por meio da observação objetivada, da interpretação, da combinação e complementação. Neste sentido, propõe-se que o desempenho do TA deve ser avaliado, além de seu chefe imediato, por outras platéias e etapas como as enumeradas abaixo e que são:

- 1 - definição de atribuições e acompanhamento do desempenho;
- 2 – avaliação individual de desempenho e de potencial do avaliado pelo chefe imediato (que é também avaliado pelo TA);
- 3 – registro do controle dos itens da avaliação de desempenho e de potencial;
- 4 - auto-avaliação do técnico-administrativo;
- 5 - avaliação da equipe;
- 6 - avaliação pelo usuário interno e externo;
- 7 - avaliação da unidade e
- 8 – avaliações especiais (comissão revisora, comunidade e sociedade).

Aliado a essas informações, obtidas por intermédio da aplicação e preenchimento correto de formulários adequados, o acesso às informações e dados provenientes de registros administrativos certamente possibilitará todo um novo campo de descobertas a ser explorado pelos gestores de informações e dados, via *Internet* e *Intranet*, reduzindo prazos e ligando os dados e informações diretamente para a coordenação e a administração superior, de modo a permitir acessá-las e dirimir dúvidas no início e no decorrer do processo, contribuindo também para a melhoria contínua da avaliação institucional.

Esta nova proposta metodológica de avaliação de desempenho se apresenta, então, como a atividade que busca descobrir as surpresas do novo, conhecer o caminho dos segmentos dos processos, descobrir, reforçar e também criticar a teoria do problema nos processos para assim corrigi-los.

Terminando, detectou-se, entre as discussões dos TAs, que as avaliações devem ser feitas para que se permita construir e ter um sistema avaliativo sempre em movimento, dinâmico, pensante, que deverá ser organizado para captar e produzir informações e dados para as UPs, sobre:

- conhecer a eficácia, eficiência e efetividade e os resultados atuais das ações/programas;
- identificar os efeitos desejados e os indesejados;
- descobrir as causas dos erros e dos acertos dos processos;
- conhecer o desempenho dos responsáveis, em todos os níveis;
- motivar os responsáveis;
- aprimorar os agentes superiores de decisão e do planejamento; e
- ter confiabilidade (decisão viabilizada pelo discernimento da técnica, da política institucional, das razões econômicas, da cultura organizacional; da aceitabilidade etc., referida aos cenários e visões discutidos e pensados).

A avaliação de desempenho é uma necessidade importante e premente para quem administra. No entanto, não tem sido devidamente valorizada, chegando a ser

desprezada dentro do círculo das UPs. Se a demanda que hoje se apresenta não for respondida a contento, corre-se o risco de passar um bom tempo sem que se volte a falar no assunto. O prejuízo para essas UPs e, em particular, para o desenvolvimento de novos trabalhos nessa área seria imensurável.

5.3 Recomendações para futuras pesquisas

Dada a multiplicidade e a complexidade da Universidade Privada, não foi possível levantar com detalhes muitas das diversas informações necessárias ao aprimoramento e pesquisa de mais indicadores. Sabe-se que vários existem e não foram explicitados no contexto do trabalho. Uma avaliação mais identificada e concernente aos indicadores relativos ao Capital Intelectual, sua importância, renovação e seu desenvolvimento certamente deve ser examinada.

Fica a sugestão para que pesquisas dessa natureza busquem melhor análise nos indicadores de desempenho acerca das estruturas organizacionais das UPs. A análise dos efeitos de outras variáveis significativas a partir dos segmentos de processos, dentro da multiplicidade de serviços, e de seu perfil institucional frente à imagem da realidade de como ela é vista, também merece atenção e reflexões mais apuradas.

Na exposição de todo o texto fica explicitada a influência recíproca entre as variáveis de avaliação de desempenho e, de que a AD é ainda a principal protagonista da vida profissional desses TAs das UPs da RMC. Para a inserção da AD no seio das UPs a administração superior tem o aval e a preferência da maioria absoluta dos TA entrevistados. Esse quadro identifica uma enorme motivação, trazendo à tona expectativas com razões e proporções do total dessa platéia, que apontou para a unanimidade como alternativa entre o possível e o realizável, fazendo uma ponte ao desejável. A avaliação de todos esses resultados permite inferir que a AD complementa as ações voltadas a todos os usuários das UPs em termos internos e exógenos, como fenômenos adicionais de implementação de qualidade. A extensão desses fenômenos se configura uma sugestão para pesquisas futuras nessa área.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERY, Maria Amália e outros. Para compreender a ciência: uma perspectiva. **Capítulo 17. A experiência e o hábito como determinantes da causalidade** – David Hume (1711-1776). p. 314-330. Rio de Janeiro: Espaço e tempo. 1988.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 3ª ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1999. 283 p.

BARRETO, Aldo de Albuquerque. A questão dos registros administrativos. **Revista brasileira de estudos populacionais**, v. 13, n.2, jul./dez. 1996, p. 199-205. Campinas: Ed. RBEP, 1996.

BERGAMINI, Cecília Witaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 3ª. Ed. São Paulo: ed. Atlas, 1986. 270 p.

BRASIL. Uma nova política para a Educação Superior. Brasília, DF. Comissão para a reformulação da Educação Superior. Secretaria de Ensino Superior. Ministério da Educação, 1985. 139 p. (Prof. Simon Scharzman)

_____. Congresso Nacional. Lei N.º 9394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da República federativa do Brasil, Brasília, DF, n. 248, dez.1996, p. 27 833-27 841. <http://www.mec.gov.br/legislação> . Acesso em: 03 de setembro, 2002.

_____. Lei N.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação, no âmbito das instituições federais de ensino vinculadas ao ministério da educação e dá outras providências. Publicado no DOU de 15.01.05. <http://www.e.gov.br/>. Acesso em 20 de março de 2005. 7 p.

CAMARGO, C. Celso de B. **Técnicas de análise do comportamento de consumidores**. Notas de aula ministradas no Curso de PPGE, ano 2000. 61 p.

CAPITANI, A. **A Administração do Setor Público e o Aprendizado Organizacional: o papel da Avaliação**. Banco Mundial/Texto apresentado no Seminário Internacional sobre Experiência em Planejamento, Avaliação e Administração de Recursos Públicos Brasília: out. 1993. 67 p.

CASTRO, Cláudio de Moura. **O Professor-empresário de alta tecnologia**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: IPEA, 2004. 164 p.

CASTRO, Cláudio de Moura; SCHWARTZMAN, Simon. **O anteprojeto da lei orgânica da educação superior: uma visão crítica**. 1ª Ed. Funadesp. São Paulo: Funadesp, 2005. 15 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, v. 2, 1979, 258 p.

DAVIES, Ebenezer. **The Project Gutenberg EBook of American Scenes, and Christian Slavery.** 1992. <http://www.gutenberg.net/GUTINDEX.ALL>. Acesso em 22 de setembro de 2004. 146 p.

DESROSIÉRES, Alain. **Classer et mesurer: les deux faces de l'argument statistique.** 1ª ed. Paris: Insee/Crest, 1994. 28 p.

DIVEREZ, Jean. **Politique et techniques de direction du personnel.** 1ª ed., Les éditions de l'entreprise moderne, Paris: 1962. 116 p.

DRUKER, Peter F. **Administrando para o futuro.** Tradução de Nivaldo Montingelli – Managing for the future. 6ª Ed. p. 31-43, São Paulo: Pioneira, 1998.

_____. "Management and the world's work". **Harvard Business Review**, vol. 66, n. 5, p. 75-76. Florianópolis, 1988. (Retradução: Prof. Francisco G. Heidmann, CPGA/UFSC).

ESMERALDO BARRETO, José Anchieta. Avaliação: mitos e armadilhas. v. 1(1) out./dez. p.31-44, **Revista Ensaio**, Rio de Janeiro: 1993.

FINK, A.; KOSECOFF J. (1985). How to conduct surveys: A step-by-step guide. Newbury Park: SAGE PUBLICATIONS, 1985, 215 p.

FIRME, Thereza Penna. Avaliação de inovações educacionais. **Revista Ensaio** p. 33-54, Brasília: MEC, FUNDAÇÃO CESGRANRIO, 1997.

_____. Avaliação: tendências e tendenciosidade. v. 2, n. 1, p. 15-52, jan./mar.1994. **Revista Ensaio**, Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro: 1994.

FISKE, John. American political ideas viewed from the standpoint of universal history. **The Project Gutenberg EBook of American political ideas viewed the standpoint of universal history.** Release date: november 17, 2003. www.gutenberg.net. 101 p.

FOUCAULT, Michel. **As palavras e as coisas.** 1ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992. 407 p.

GARCIA, Ronaldo Coutinho. Subsídios para organizar avaliações da ação governamental. **Textos para discussão n.º 776.** Brasília: janeiro de 1997. 66 p.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de empresas**, v.35, nº. 2, p. 57-63, São Paulo: UNESP. Mar./abr. 1995.

GRILLO, Antonio Niccoló. **Desenvolvimento de pessoas nas universidades em busca de qualidade no ensino superior.** 1ª ed. v. 2. Florianópolis: Insular, 1996. 110 p.

_____. Avaliação de desempenho: a experiência brasileira na administração pública. **Revista de Administração**, v.17 n.º 1, p. 24-38, Rio de Janeiro: Ed. FGV. jan/mar.1982.

HACKING, Ian. Statistical language, statistical truth and statistics reason: the self-authentication of a style of scientific reasoning. P. 130-157. In Mac Mullin, Ernan (ed). **The social dimensions of science**. Notre Dame, Indiana: University of Notre Dame Press, 1992.

HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993. 343 p.

HEWITT ASSOCIATES. **Canal em revista**, 9 p. Rio de Janeiro: n.º 18, ano 3, 2003.

HUME, David. Versão eletrônica do livro “**Investigação Acerca do Entendimento Humano**”, Tradução: Anoar Aiex, Créditos da digitalização: Membros do grupo de discussão Acrópolis (Filosofia). Homepage do grupo: <http://br.egroups.com/group/acropolis/> 2000, 94 p.

INTERSCIENCE, informação e tecnologia aplicada. Avaliação de desempenho. **Carta Capital**, Ano XI, N.º 319, p. 52, 01/12/2004. Rio de Janeiro: 2004.

JACQUART, Camille. **Statistique et science sociale**. Bruxelles: Desclée, De Brouwer et Cie., 1907, cópia de 1994. 120 p.

JESSUP, Gilbert. **Desenvolvimento e Informações do antigo NCVQ** (National Council for Vocational Qualification - QCA - Qualifications and Curriculum Authority). London: 2001. 166 p.

JESSUP, Gilbert e JESSUP, Helen. **Seleção e avaliação no trabalho**. traduzido por Prof. Dr. Antonio Gomes Pen na da 1ª. Ed. Inglesa. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1975. 134 p.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações - o homem rumo ao século XXI**, São Paulo: 1995. Ed. Atlas, 1996. 127 p.

KANT, Emmanuel. Versão eletrônica do livro “**Crítica da razão pura**” **Investigação Acerca do Entendimento Humano**”, Tradução: J. Rodrigues de Merege. Crédito de digitalização: membros do grupo discussão Acrópolis (Filosofia). Homepage do grupo: <http://br.egroups.com/group/acropolis/> 122 p.

LANGDON, Ken e OSBORNE, Christina. **Como avaliar sua equipe**. 1ª ed. São Paulo: Ed. Publifolha, 2001. 72 p.

LATOURE, B. **Jamais Fomos Modernos**. Rio de Janeiro, Editora 34, 1997. 513 p.

LEITE, Denise, TUTIKIAN, Jane e HOLZ, Norberto. Avaliação e compromisso: construção e prática da avaliação institucional em uma universidade pública. Porto Alegre: ED. Ufrgs, 2000. 235 p.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados**. 1. ed. São Paulo: Atlas. 2004. 183 p.

_____. **Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento**. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1977. 177p.

MACHADO, N. J. **Avaliação Educacional: das técnicas aos valores**. Revista de Psicopedagogia, v. 13, jan. 1994. 123 p.

Mc GREGOR, Douglas. **An uneasy look at performance appraisal**. Harvard Business Review, Londres: 1973. 186 p.

MINTZBERG, Henry. **Five P's for strategy**. Califórnia Management Review. Outono, 1987. Tradução síntese de SOUTO-MAIOR, Joel. 3 p.

MOURA, Hugo J. T. Avaliação de desempenho - uma abordagem atual. **Guia RH.com.br**. Rio de Janeiro: 2006. 8 p. <http://www.guiarh.com.br/>

NEVES, Adriane Bayerl; RAMOS, C. F.; STEFANO, S. R. **Formação das habilidades do administrador segundo o modelo de Katz**. ANGRAD, out./dez., v. 4 n. 4 p. 3-13 São Paulo: 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Uma metodologia de elaboração e implementação de planejamento estratégico nas empresas**. In: Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 2ª ed. p. 29-61, São Paulo: Atlas, 1988.

PERALTA, Camargo; GRAHL JUNIOR A. **Avaliação de Desempenho – conceitos e experiências**. PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. Instituto Municipal de Administração. Curitiba: Editoração Eletrônica, 1991. 96 p.

PIZZORNO, Alessandro. Foucault et la conception libérale de l'individu. P. 236-245, In: **Michel Foucault philosophe. Rencontre internationale, Paris, 1988**. Paris: Des Travaux/Seuil, 1989.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva e vantagem competitiva**. 2ª Ed. Campus, São Paulo: Campus, 1997. 515 p.

RADOS, Gregório J. V. **Gerenciamento de processos**. Apostila da Disciplina de Gerenciamento de Processos – PPGEF UFSC, 1998. 71 p.

REMEDI, Alione E. **La institución: un entrecruzamiento de textos**. In: REMEDI, Alione E. (Coord.). Instituciones educativas: sujetos, historias e identidades. México: Plaza y Valdés, 2004. p. 48-59.

SANTOS, Boaventura de Souza. **Pela mão de alice. O social e o político na pós-modernidade**, São Paulo: Afrontamento. 1993. 58 p.

SANTOS, José Ricardo dos. **Avaliação do desempenho dos docentes e dos cursos da faculdade de ciências econômicas de Apucarana – FECEA – um**

estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. 144 p. UFSC. Florianópolis: 2004.

SCOTT, B; EDWARDS, B. **Appraisal and appraisal interviewing.** The industrial society. Londres: 1972. 116 p.

SENRA, Nelson de Castro. **Informação estatística: política, regulação, coordenação.** 1ª ed. Rio de Janeiro: Editoração eletrônica, 2006. 12 p.

SILVA (a), C. S. **Medidas e Avaliação em Educação.** Petrópolis: Ed. Vozes, 1992. 217 p.

SILVA (b), P.L.N. **O problema da desidentificação dos dados das pesquisas da SUICOM – propostas para solução.** IBGE. Setembro de 1986. documento não divulgado. 1986. 22 p.

SOUTO-MAIOR, Joel, A problemática da coordenação, cooperação e planejamento intermunicipais no Brasil. **Revista de Administração Municipal**, jul./set. v. 39 n. 204 p. 49-65. Rio de Janeiro: IBAM. 1992

THIELEN, Iara P., **Análise do sistema de avaliação de desempenho do setor público: o caso do Paraná.** Edit. UFPR, Curitiba: UFPR, 1993. 114 p.

TIFFIN, Joseph; McCORMICK, Ernest. **Psicologia industrial.** Ed. Herder e Ed. da USP. São Paulo: 1969. 154 p.

TIRONI, Luís F, Indicadores da qualidade e produtividade – um relato de experiências no setor público. **Textos para discussão** n.º 264, Rio de Janeiro: IPEA. Julho de 1992. 54 p.

WERNECK, V. R. A Velha e Nova Questão da Avaliação. **Revista Ensaio**, v. 1, n. 1, out./dez. p. 87-101, Rio de Janeiro: 1996.

BIBLIOGRAFIA

ABRANCHES, S. **Relatório de Conclusões do Seminário sobre Metodologia de Avaliação de Programas Sociais**. Brasília, IPEA/CENDEC, maio de 1985. 121 p. Acesso 28 de novembro, 2002. 3 p.

AGUILAR, M. J. e ANDER EGG, E. **Avaliação de Serviços e Programas Sociais**. 2ª ed. Petrópolis: Ed. Vozes, 1995. 253 p.

ALBUQUERQUE, Roberto Cavalcanti de. Trajetórias de desenvolvimento: o desejável e o possível. In: o Brasil social: realidades, desafios, opções. p. 447-482, Rio de Janeiro: IPEA, 1993. 544 p.

ALMEIDA, Ilton dos Santos. **Avaliação e desempenho do sistema bancário brasileiro – 1988/1996**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: FGV, 1997. 182 p.

ALMEIDA, Paulo Roberto de. **Democratização do poder mundial: possível, realizável, imaginável ou simplesmente desejável**. São Paulo: Paz e Terra. 2002. 18 p.

ÁLVARZ MÉNDEZ, J. M. **Avaliar para conhecer, examinar para excluir**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2000. 177 p.

ANDRÉ, Maristela de. Contratos de gestão como instrumentos de promoção da qualidade e produtividade no setor público. **Revista Indicadores de Qualidade e Produtividade**. Artigo VI, p. 81-103, Rio de Janeiro: IPEA.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990. 401 p.

_____. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981. 271 p.

_____. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977. 203 p.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da Ciência Filosofia e Prática da Pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006. 209 p.

ARGUIN, Gérard. O Planejamento estratégico no meio universitário. Estudos e Debates – **Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, Brasília, n. 16, 1988**. (Tradução de Valdemar Cadó). 116 p.

BACHA, Edmar Lisboa. **Crescimento e produtividade no Brasil: o que nos diz o registro de longo prazo**. 1ª Ed. p. 14-16, Rio de Janeiro: IPEA/DIMAC, 2001.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Avaliação de desempenho das carreiras do BACEN, Edit. Bacen, Rio de Janeiro: fotocópia – 1988. 17 p.

BANCO DO BRASIL. Manual de avaliação, Brasília: fotocópia – 1987. 31 p.

BARRETO, Aldo de Albuquerque. A eficiência técnica e econômica e a viabilidade de produtos e serviços de Informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 25, n. 3, p. 405-414, set/dez 1994.

_____. A oferta e a demanda da informação: condições técnicas, econômicas e políticas. **Ciência da Informação**, v. 28, n. 2, maio/agosto 1999, p. 31-37. Brasília: Ed. IBICT, 1999.

_____. A questão da informação. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 8, n. 4, p. 3-8, out - dez 1994.

_____. Informação estatística: política, regulação, coordenação. **Ciência da Informação** v. 28, n.2, maio/agosto 1999, p. 124-135. Brasília: Ed. IBICT, 1999.

_____. Aldo de Albuquerque. **Os agregados de informação – Memórias, esquecimento e estoques de informação**. Brasília: Editoração eletrônica 2006. 13 p.

BARROS, R. P. de (coord.). **Análise dos Relatórios de Avaliação do PLANFOR** (relatório final). Rio de Janeiro: IPEA, nov./1999. 140 p.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: IPEA, 2004. 81 p.

_____. Qualidade total na área de serviços: como implantar um programa de melhoria contínua no setor público. **Relatório Interno**, IPEA, n.º 01/93, Rio de Janeiro: IPEA. Junho de 1993. 3 p.

BELLUZZO JÚNIOR, Walter. **Avaliação contingente para a valoração de projetos de conservação e melhoria dos recursos hídricos**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: IPEA, 2002. 59 p.

BID – El Fortalecimiento de la Evaluación a Nivel de País. San José, nov. 1994. 66 p.

BONDER, N. **O Segredo Judaico de Resolução de Problemas**. Rio de Janeiro: Imago, 1995. 176 p.

BONELLI, Regis. **Ganhos de produtividade e de eficiência: novos resultados para a economia brasileira**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: IPEA, 1998. 112 p.

BOUCEKKINE, Raouf. **Technological progress and investment: microeconomic foundations and macroeconomic implications**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: IPEA, 2006. 68 p.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988, editoração eletrônica, Brasília: Senado Federal, 1988. 168 p.

_____. Constituição da República Federativa do Brasil. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/legisla.htm>. Acesso em: 08 de março, 2003.

_____. Decreto n.º 2026, de 10 de outubro de 1996. Estabelece procedimentos para o processo de avaliação de cursos e instituições de ensino superior. Disponível na internet em: <http://www.mec.gov.br/legislação>. Acesso em: 23 de outubro, 2002.

_____. Decreto n.º 3860, de 09 de julho de 2001. Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições e dá outras providências. Disponível na internet em: <http://www.mec.gov.br/legislação>. Acesso em: 23 de outubro, 2002.

_____. LEGISLAÇÃO BRASILEIRA. Disponível em: <http://www.e.gov.br-serviços-legislação>. Constituição, Leis, Decretos-Leis, Decretos, Instruções Normativas. Vários acessos. 2003-2006.

_____. MEC/SESU. **Diplomação e evasão nos cursos de graduação das universidades públicas brasileiras - um estudo longitudinal**. ANDIFES, Brasília: 1996. 23 p.

_____. MINISTÉRIO DA ECONOMIA, FAZENDA E PLANEJAMENTO. **Painel sobre auditoria operacional e avaliação de impacto e desempenho/1991**. RJ 1ª Ed. Rio de Janeiro: DEAIN, DNPA, IPEA, 1991. 3 p.

_____. Ministério da Educação. Comissão Nacional para reformulação da educação superior. Uma nova política para a educação superior brasileira. Brasília: 1985, 86 p.

_____. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995). Disponível em <http://www.planalto.gov.br/publica.htm>. Acesso em: 08 de março, 2003.

_____. Congresso Nacional. Lei n.º 5 540, de 28 de nov. de 1968. Fixa normas de organização e funcionamento do Ensino Superior e sua articulação com a escola média e dá outras providências. Diário Oficial da União de 29/11/1968 – 369 p.

_____. MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA SOCIAL. **Avaliação das políticas sociais brasileiras**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: CEPAL, 1989. 73 p.

_____. MP/SPI. PPA 2000: **Manual de Elaboração e Gestão**. Brasília, abr. 1999. 5 p.

BRAUDEL, Fernand. **Civilização material, economia e capitalismo: séculos XV-XVIII**. São Paulo: Martins Fontes, 1996. v. I: **as estruturas do cotidiano**. 541 p.

BRIGHAM, Eugene F. HOUSTON, Joel F. **Fundamentos da Moderna Administração Financeira**. São Paulo: Editora Campus, 1999. 1016 p.

BRONOWSKI, J. **As Origens do Conhecimento e da Imaginação**. 2ª ed. Brasília: Ed. UnB, 1997. 277 p.

BUARQUE, Sérgio Cavalcanti. **Metodologia e técnicas de construção de cenários globais e regionais**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: IPEA, 2003. 71 p.

BUVINICH, M. R. Ferramentas para o Monitoramento e Avaliação de Programas e Projetos Sociais. UNICEF, **Cadernos de Política Social**, n.º 10. 179-213, Brasília: out. 1999.

CAILLAUX, Elisa L. Pesquisa sobre padrões de vida 1996 – 1997. IV Confest, **Textos para Discussão**, v. 2, Rio de Janeiro: IBGE, 1996. 76 p.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Plano de carreira e avaliação do funcionário, Brasília: 1995. 33 p.

CALLEGARI, Jacques; SÍDIA, M. **Bioestatística: princípios e aplicações**. Porto Alegre: Artmed, 2003. 213 p.

CAMARGO, C. Celso de B. **Análise multivariada**. Notas de aula ministradas no Curso de PPGE, ano 2000. 17 p.

_____. **Gerenciamento pelo lado da demanda: metodologia para identificação do potencial de conservação de energia elétrica de consumidores residenciais**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. 213 f. UFSC. Florianópolis: 1996.

CARDOSO, Larry C. **Avaliação de programas sociais (Pnae, Planfor, Proger): eficiência relativa e esquemas de incentivo**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: IPEA, 2002. **Carta Capital**. São Paulo: Editora Confiança, ano XII, n. 390, abr. 2006. 66 p.

CARVALHO, Sandra e NETZ, Clayton. Peter Drucker. **Revista Exame**, n.º 12/1995, p. 32-35. São Paulo: dezembro de 1995.

CARVALHO, Sandra. Philip Kotler. **Revista Exame**, n.º 12/1995, p. 47-49. São Paulo: dezembro de 1995.

CASTRO SANTOS, L. A. Os Significados da Saúde: uma leitura de Aubrey Lewis Physis. P. 32-39, **Revista Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro. 8 (1) , 1998.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977. 156 p.

CASTRO, Gardênia A. de Oliveira, LIMA, Geny B. do Carmo, VEIGA, Maria R.M.da. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração**, São Paulo v. 31. n. 3, p. 38-52, julho/setembro 1996.

CATAPAN, Edilson Antônio. **A privatização do setor elétrico brasileiro: os reflexos na rentabilidade e solvência das empresas distribuidoras de energia**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. 187 f. UFSC. Florianópolis: 2005.

CERVO, Amado Luiz e BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983. 249 p.

CHALMERS. Alan. **A fabricação da ciência**. 1ª ed. São Paulo. Futura. 1992. 166 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. P. 58-59. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 291 p.

CIA PARANAENSE DE ENERGIA ELÉTRICA - COPEL. **Avaliando o desempenho**, fotocópia, Curitiba: 1994. 23 p.

_____. Diretoria de Recursos Humanos. **Manual de avaliação de desempenho e potencial**. Ed. da COPEL, 1996. 89 p.

CIE - RJ. São Paulo (Cidade). Centro de Informações Educacionais. **Desempenho escolar: rede Estadual, Estado de São Paulo**, 1ª Ed. Rio de Janeiro: Centro de Informações Educacionais, 2000. 147 p.

COELHO, Danilo Santa Cruz. **Understanding, evaluating and selecting voting rules through games and axioms**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: IPEA/DIMAC, 2005. 246 p.

COPELAND, Tom; KOLLER, Tim e MURRIN, Jack. **Avaliação de empresas – valuation: calculando e gerenciando o valor das empresas**. 3ª Ed. São Paulo, Makron Books Ltda, 2000. 302 p.

CORBUCCI, Paulo Roberto. **Dimensionamento, qualidade e gastos federais com pós-graduação stricto sensu no Brasil na década de 1990**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: IPEA, 2003. 86 p.

_____. **As Universidades federais: gastos, desempenho, eficiência e produtividade**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: IPEA, 2000. 79 p.

_____. Paulo Roberto. **Metodologia para avaliação do desempenho da rede de ensino industrial**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: MEC, 1971. 66 p.

CORREA, Arlindo Lopes. **Metodologia para avaliação do desempenho da rede de ensino industrial**. 1ª ed. Curitiba: s.n.t., 1999. 67 p.

CORTÊS, Sérgio da Costa. Novas tecnologias de levantamento, processamento e tratamento de dados. IV Confest, **Textos para discussão**, v. 1, Rio de Janeiro: IBGE, 1996. 52 p.

COSTA, Márcia Caetano Costa. **O Mercosul e as universidades: integración**. 1ª Ed. UPF. Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo: 2003. 196 p.

CRONBACH, Lee J. **Essentials of psychological testing**. Harper & Brothers Publishers. Nova York: 1970. 69 p.

CRUB. Projeto de avaliação institucional para as Universidades Brasileiras. Avaliação: Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior, v.6, n.1, p. 7-26. Brasília: 2001.

DANNEMANN, Angela Cristina, FIRME, Thereza Penna and LETICHEVSKY, Ana Carolina. **Setting up the Brazilian Evaluation Network: a challenging work with no boundaries**. Ensaio: avaliação de políticas públicas e Educação. vol.13, no.49, p.523-533. Oct./Dec. 2005,

DAVIS, John P. **La politique des grands nombres, histoire de la raison statistique**. Ed.? Paris: Éditions La Découverte, 1993. 438 p.

_____. **A study of original and development of freat business combinations and of their relation to the authority of the state**. Batoche Books, by Street South, Kitchener, Ontario: 2001. 454 p. batoche@gto.net

DAVIS, Keith; WERTHER, William B. **Administração de pessoal e recursos humanos. São Paulo:** McGraw-Hill do Brasil, 1983. 172 p.

DEMO, P. **Avaliação qualitativa.** 3ª ed. São Paulo: Cortez: autores Associados, 1991. (coleção polêmicas do nosso tempo 25). 103 p.

_____. **Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas.** Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994. (Biblioteca Tempo Universitário 1996). 125 p.

_____. **Pesquisa: princípio científico e educativo.** São Paulo: Cortez, 1991. 118 p.
DENCKER, Ada de Freitas e VIA, Sarah Chucid da. **Pesquisa empírica em ciências humanas (com ênfase em comunicação).** São Paulo: Futura, 2001. 190 p.

DICKENS, Charles. **Hards time.** Oxford: Oxford University Press, 1989 (World's Classics. 430 p.

DRUKER, Peter F. **Administração em organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas.** São Paulo: Pioneira. 1994. 266 p.

_____. **Fator humano e desempenho.** São Paulo: Pioneira. 1995. 225 p.

_____. Peter F. **Liderança para o século XXI.** São Paulo: Pioneira. 2001. 312 p.

DURHAM, Eunice Ribeiro. **Condicionantes da qualidade da pesquisa na universidade.** 1ª Ed. Rio de Janeiro: IPEA, 2000. 95 p.

DURSKI, Gieslene Regina. Avaliação do desempenho em cadeias de suprimentos. p. 27, Jan - Abr.2003, n. 01 **Revista da FAE**, Curitiba: Ed. da FAE. 2003.

_____. Indicadores de desempenho global da organização – uma proposta de avaliação. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. 102 f. UFSC. Florianópolis: 2004.

EMPRESA BRASILEIRA DE PLANEJAMENTO DE TRANSPORTES, Brasília. **Pesquisa sobre impactos de rodovias vicinais: relatório síntese 1982.** 1985. DF. 1ª Ed. Rio de Janeiro: GEIPOT, IPEA, CENDEC, 1985. 69 p.

ENAP. Brasília. **Relatório de avaliação da política de gratificação de desempenho de atividade técnico-administrativa (GDATA): pesquisa ENAP, 2003.** 1ª Ed. Rio de Janeiro: ENAP, 2005. 75 p.

_____. **Relatório de avaliação do curso Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional.** 1ª Ed. Rio de Janeiro: ENAP, 2000. 86 p.

ESMERALDO BARRETO, J. A. Avaliação: mitos e armadilhas. v. 1(1) out./dez. p.31-44, **Revista Ensaio**, Rio de Janeiro: 1993.

ESPÍRITO SANTO, Alexandre do. **Estruturando avaliação participativa de desempenho: fundamentos, estratégias, práticas e modelos**. 1ª ed. Londrina: Ed. Midiograf, 1997. 89 p.

FARACO, Maria Giovannina. **Avaliação do desempenho humano para pequena e média indústria**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Ed. CNI, 1986. 101 p.

FIGUEIREDO, A. e FIGUEIREDO, M. Avaliação Política e Avaliação de Políticas: um quadro de referência teórica". **Análise e Conjuntura**, Belo Horizonte v. 1, n. 3, p. 35-43, Fundação João Pinheiro, set./dez. 1986.

FORÇA AÉREA BRASILEIRA. Manual de avaliação. Escola de aperfeiçoamento de oficiais da aeronáutica, FAB, Rio de Janeiro: 1966. 153 p.

FOUCAULT, Michel. Avaliação: um avanço no conhecimento. **Revista Cesgranrio** nº. 1, out. 1997. 58 p.

_____. Michel. Michel. Omnes et singulatin. In FOUCAULT, Michel. vol. IV: 1980-1988, p. 134-161, **Dits et écrits: 1954-1988**. Paris: Éditions Gallimard, 1994.

_____. **Um discurso sobre as ciências**. 1ª ed. Porto: Edições Afrontamento, 1993. 216 p.

_____. **Microfísica do poder**. 6ª. Ed. Graal, Rio de Janeiro: 1986. 77 p.

FRANCO, Edson. **Organização do ensino superior: o público e o privado: a expansão do ensino superior e a criação de novas universidades - universidade privada**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: IPEA, 2002. 86 p.

FREGONEIS, Jucelia Geni Pereira. **Um modelo de gestão do conhecimento em comunidades de prática para capacitação e assessoramento ao professor na área de informática na educação**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. 211 f.UFSC. Florianópolis: 2006.

FRIGOTTO, G. **A produtividade da escola improdutiva**. São Paulo: Cortez, 1989.

FRIZANCO, Orlando. Aplicação de modelo para a avaliação de qualidade em educação. Ensaio: **Avaliação e políticas públicas em educação**. V. 4. N. 11 p. 149-158, Rio de Janeiro: Ed. A Fundação Cesgranrio, abril/junho 1996.

FRIZANCO, Orlando. **MÉTODO PARA APOIAR O PROCESSO DE RECONHECIMENTO DE CURSO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PARTICULARES: UMA ABORDAGEM SISTÊMICA**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. 189 f.UFSC. Florianópolis: 2005.

FROMM, Erich. **Conceito Marxista de Homem**. Rio de Janeiro: Ed. Zahar, 5ª ed., 1970. 193p.

FUNDAÇÃO CESGRANRIO. **A Abordagem etnográfica na avaliação de trabalhos Inovadores. Ensaio:** Avaliação de políticas públicas em educação. V. 4. n. 11, p. 109-120, Rio de Janeiro: Ed. A Fundação Cesgranrio, abril/junho 1996.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, Rio de Janeiro. Novo exame preocupado da avaliação de desempenho. **Rev. de Administração**, abr./jun.1983, n. 2 p. 5 Rio de Janeiro: Ed. FGV. 1983.

GARCIAS, Paulo Mello. **Mercado de trabalho na região metropolitana de Curitiba.** 1ª Ed. Rio de Janeiro: IPEA, 1998. 82 p.

GASPARETTO, Valdirene. **Proposta de uma sistemática para avaliação de desempenho em cadeias de suprimento.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. de Doutorado. 248 p. UFSC. Florianópolis: 2003.

GHEMAWAR, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos.** Porto Alegre: Bookman, 2000. 201 p.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 1991. 82 p.

_____. **Técnicas de pesquisa em economia.** 2ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1990. 70 p.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, nº. 3, p. 20-29, São Paulo: UNESP. Mai/jun. 1995.

GONZÁLEZ, Luz Maria. **Metodologia de avaliação econômico-financeira do prestador de serviços de saneamento a experiência do PMSS II.** 1ª Ed. Rio de Janeiro: INEP, 1998. 68 p.

GRAÇA, Ricardo Gomes; RODRIGUEZ, Carlos Manoel Taboada; Universidade Federal de Santa Catarina. **Modelo de diagnostico do desempenho econômico-produtivo de uma empresa manufatura: um estudo de caso.** 1ª ed. Florianópolis: Ed. UFSC, 2003.

GÜNTHER, H. Como Elaborar um Questionário. (Série: **Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais**, nº 01). Brasília, DF: UNB, Laboratório de Psicologia Ambiental. 2003.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia.** 2ª ed. Petrópolis: Ed. Vozes Ltda., 1990. 233 p.

HALMERS, Alan. **A fabricação da ciência.** 1ª ed. São Paulo: Unesp, 1994. 387 p.

HARRISON, Ian W. **Avaliação de trabalhos de investimentos.** Trad. De Antonio Z. Samvicente. São Paulo, Mc Graw-Hill do Brasil, 1976. 118 p.

HAWERROTH, Jolmar Luis. **Estratégias acadêmicas como alternativa de avaliação de desempenho docente: o caso da Faculdade Estácio de Sá de**

Santa Catarina. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. 203 p. UFSC. Florianópolis: 2005.

HEEMANN, Ademar e VIEIRA, Leocélia Aparecida. **A roupagem do texto científico.** Curitiba: IBPEX, 1988. 61 p.

HEIDEGGER, Martin. **Que é uma coisa?** Lisboa: Edições 70, 1992. 237 p.
<http://fabiomalini.wordpress.com/>.

HUGLES, J. **A filosofia da pesquisa social** capítulo 4, p. 70-95, Rio de Janeiro: 1980.

IBGE. Centro de Documentação e Disseminação de Informações. **Normas para apresentação de trabalhos.** 3ª ed. Rio de Janeiro: IBGE, 1993. 56 p.

_____. Direção Geral. **Manual de avaliação de desempenho e de potencial.** 1ª ed. Rio de Janeiro: IBGE, 1988. 86 p.

_____. Direção Geral. **O Relatório sobre a Fundação instituto brasileiro de geografia e estatística.** Corporate Assignments Program do Statistics Canada. Rio de Janeiro: IBGE, 1994. 22 p.

_____. **Métodos de estimação de medidas demográficas básicas a partir de informações incompletas – manual IV - ONU** . Rio de Janeiro: IBGE, 1978. 198 p.

_____. **Métodos para preparar projeções de população – manual III - ONU** . Rio de Janeiro: IBGE, 1978. 165 p.

_____. **O significado da avaliação de desempenho para a empresa.** Rio de Janeiro: IBGE, 1988. 55 p.

_____. **Para compreender a PNAD (um texto simplificado).** 4ª ed. Rio de Janeiro: IBGE, 1991. 39 p.

IDR - Instituto de Desenvolvimento de Recursos Humanos, Brasília. **Reunião técnica sobre avaliação da capacitação profissional no serviço público. relatório final – 1998,** 1ª Ed. Rio de Janeiro: IDR, 1999. 69 p.

INEP. **SAEB 97: primeiros resultados.** 1ª Ed. Rio de Janeiro: INEP, 1999. 211 p.

INEP. **Avaliação de concluintes do ensino médio em nove estados: relatório final.** 1ª Ed. Rio de Janeiro: INEP, 1997. 176 p.

INSS. **Relatório e Manual de avaliação.** Brasília: INSS, 1986. 77 p.

IPARDES. Uma avaliação do desempenho econômico de grandes empresas estatais no Brasil 1965/75. **PESQUISA E PLANEJAMENTO ECONÔMICO,** dez.1980, nº. 03, Curitiba: Ed. IparDES. 1980. 213 p.

IPEA. **Avaliação do desempenho do setor público: notas metodológicas para discussão em seminário.** 1ª Ed. Rio de Janeiro: IPEA, 1971. 38 p.

_____. **Condições educacionais da cidade do Rio de Janeiro.** 1ª Ed. Rio de Janeiro: IPEA, 2002. 78 p.

_____. Consumer surveys: **methodology, analytical use and apresentation of results.** 1ª Ed. Rio de Janeiro: IPEA,OECD, 2000. 62 p.

_____. Contratos de gestão como instrumentos de promoção da qualidade e produtividade no setor público. **Revista Indicadores de Qualidade e Produtividade.** Artigo VI, p. 81-103, Rio de Janeiro: IPEA. 1996.

_____. **Determinantes do desempenho educacional no Brasil.** 1ª Ed. p. 44-59, Rio de Janeiro: IPEA, 2001.

_____. **Encontro Determinantes do Sucesso Educacional. Determinantes do sucesso educacional: 27 e 28 de maio de 2002.** 1ª Ed. Rio de Janeiro: IPEA, FUNDESCOLA, PNUD, 2002. 123 p.

_____. Experiências espanholas e francesas em programas da qualidade. **Textos Para Discussão** n.º 262, p. 14-28, Rio de Janeiro: IPEA. Junho de 1992.

_____. Indicadores da qualidade e produtividade em serviços de saúde. **Revista Indicadores de Qualidade e Produtividade.** Artigo I, p. 47-55, Rio de Janeiro: IPEA. 1996.

_____. Indicadores da qualidade e produtividade: conceitos e usos. **Revista Indicadores de Qualidade e Produtividade.** Artigo I, p. 9-17, Rio de Janeiro: IPEA. 1996.

_____. Medida da Produtividade em Atividades de Serviços: Alguns problemas e soluções. **Revista Indicadores de Qualidade e Produtividade.** Artigo V, p. 59-78, Rio de Janeiro: IPEA. 1996.

_____. Medida da produtividade em bibliotecas acadêmicas: o caso da universidade de São Paulo. **Revista Indicadores de Qualidade e Produtividade,** Artigo II, p. 33-47, Rio de Janeiro: IPEA. 1996.

_____. Metodologias para levantamento quantitativo sobre difusão das novas tecnologias no processo de trabalho. **Textos para discussão** n.º 277, p. 18-33, Rio de Janeiro: IPEA. Setembro de 1992.

_____. **O Brasil e a economia do conhecimento.** 1ª Ed. Rio de Janeiro: J. Olympio, 2002. 77 p.

_____. Os novos caminhos da produtividade na indústria brasileira. **Revista Indicadores de Qualidade e Produtividade.** Artigo I, p. 9-18, Rio de Janeiro: IPEA. 1996.

_____. Produtividade: evolução comparativa entre diversos países industrializados - 1870/1980. **Revista Indicadores de Qualidade e Produtividade.** Artigo II, p. 21-32, Rio de Janeiro: IPEA. 1997.

_____. Programa de avaliação e controle da qualidade do atendimento médico hospitalar no estado de São Paulo. **Revista Indicadores de Qualidade e Produtividade**. Artigo I, p. 9-29, Rio de Janeiro: IPEA. 1997.

_____. Programas de Produtividade no Setor Público: Uma discussão acerca de alguns elementos básicos. **Revista Indicadores de Qualidade e Produtividade**. Artigo V, p. 67-80, Rio de Janeiro: IPEA. 1997.

ISKANDAR, Jamil Ibrahim. **Normas da ABNT: comentadas para trabalhos científicos**. 2 ed. Curitiba: Juruá, 2005. 96 p.

ITAIPU BINACIONAL. **Manual de desempenho**. Curitiba: cópia xerox, 1997. 111 p.
KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: campus, 2000. 182 p.

KATO, Jerry Myoshi. Avaliação de desempenho de sistemas logísticos através do Seis Sigma e Balanced Scorecard. **Revista da FAE**, Curitiba: Ed. da FAE. Maio-dez. 2003, n. 02 ,113 p.

_____. Jerry Myoshi. **Estratégia competitiva e avaliação de desempenho aplicados a uma empresa de previdência privada no Brasil**. Dissertação de Mestrado defendida no departamento de Engenharia de Produção da UFSC, Florianópolis: 2000. 137 p.

KAY, John (1996). **Fundamentos do sucesso empresarial: como as estratégias de negócios agregam valor**. Rio de Janeiro: Campus. 312 p.

KINDALL, Alva F.; GATZA, James. **Programa positivo de avaliação de desempenho**. Harvard Business review, 1986. cópia xerográfica em 2002. 27 p.

KLEIN, Ruben. Algumas considerações sobre indicadores educacionais. IV Confest. **Textos para discussão**, v. 2, Rio de Janeiro: IBGE, 1996. 79 p.

KUBOTA, Luis Cláudio. **Desafios para a política de software**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: IPEA, 2005. 52 p.

KUME, Honório. **ALCA: uma estimativa do impacto no comércio bilateral Brasil-Estados Unidos**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: IPEA, 2004. 112 p.

_____. Honório. **Índia-Mercosul: perspectivas de um acordo de preferências comerciais**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: IPEA, 2005. 89 p.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa**. 3ª ed. São PAULO: Editora Atlas, 1996. 230 p.

LERÍPIO, Alexandre de Ávila. **Gaia – um método de gerenciamento de aspectos e Impactos ambientais**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. 174 f.UFSC. Florianópolis: 2001.

LÉVY, Pierre. **O que é virtual?**, Rio de Janeiro: Editora 34, 1997. Universidade de São Paulo: Afrontamento 1993. 58 p.

LEZANA, Ricardo G. Rojas. **Associação de municípios do Estado do Paraná: avaliação de desempenho de suas novas funções**. 1ª ed. Curitiba: Ed. PARANÁ CIDADE, 1999. 44 p.

LIEBER, Renato Rocha.; ROMANO, Nicolina Silvana. Saúde, ambiente, produção e o enfoque de risco. **Associação Brasileira de Estudos do Trabalho. V Encontro Nacional**. p. 15-28. Rio de Janeiro: 2004.

LONGO, Rose Mary Juliano. Programa da qualidade e produtividade: realidade ou Utopia. **Relatório Interno**, IPEA, n.º 01/93, Rio de Janeiro: IPEA. Fevereiro de 1993. 52 p.

LOPES, Carlos. **Decisão implica escolhas**. 2005. 1ª Ed. Rio de Janeiro: IPEA, 67 p.

LORENZ, E. **A Essência do Caos**. Brasília, Ed. UnB, 1996. 88 p.

LÜCK, Heloísa. **Pedagogia interdisciplinar. Fundamentos-teórico metodológicos** 1ª ed. Petrópolis: Ed. Vozes, 1994. 98 p.

MACEDO, Adriana; TORRES, Marisa; GALVÃO, Nancy; ASSIS Patrícia de. O orçamento de RH deverá ir para treinamento e comunicação. p. 44-48, 1ª Edição. Rio de Janeiro: Hewitt Associates. 2003.

MAIA, Francisco de Assis e BUSSONS, José. **Avaliação de cargos e de desempenho: uma nova metodologia**. 1ª ed. São Paulo: Ed. Livros Técnicos e Científicos, 1978. 116 p.

MAIA, Francisco de Assis e BUSSONS, José. **Avaliação de cargos e de desempenho: uma nova metodologia**. 1ª ed. São Paulo: Ed. Livros Técnicos e Científicos, 1978. 116 p.

MARCONI, M.A. e LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa**, 3ª Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A. 1996. 233 p.

MARINHO, Alexandre. **Avaliação do programa de agentes comunitários de saúde/Programa de saúde da família (PACS/PSF)**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: IPEA, 2002. 56 p.

_____. **Hospitais universitários: avaliação comparativa de eficiência técnica**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: IPEA, 2001. 49 p.

_____. **Programas sociais: efetividade, eficiência e eficácia como dimensões operacionais da avaliação**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: IPEA, 2001. 60 p.

MARTINS, Eliseu (organizador). **Avaliação de empresas: da mensuração contábil à econômica**. São Paulo: Atlas, 2001. 65 p.

Mc GREGOR, Douglas. **An uneasy look at performance appraisal**. Harvard Business Review, Londres: 1973. 186 p.

_____. O lado humano da empresa. In: Yolanda Ferreira Balcão e Laerte Cordeiro. O comportamento humano na empresa. **Revista de Administração**. 2ª ed. p. 45-49, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975.

_____. Um exame preocupado da avaliação de desempenho, fotocópia de um estudo da Prefeitura Municipal de Curitiba, p. 29, Curitiba: 1993.

MEC - Ministério da Educação e Cultura. **Programa de avaliação institucional das universidades brasileiras – PAIUB - 1994**, Brasília: MEC/SESU – 1995. 111 p.

MEC/SESU. Encontro Internacional sobre a Avaliação do Ensino Superior. **Avaliação do ensino superior, 1988**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: MEC. Sesu, 1989. 163 p.

MENEZES, Luiz Carlos de. **Universidade sitiada – a ameaça de liquidação da universidade brasileira**. 1ª Ed. Fundação Perceus Abrams, São Paulo: 2000. 77 p.

MEYER JÚNIOR, Victor. **Considerações sobre o planejamento estratégico na universidade**. Editoração eletrônica. p. 53-69. UFSC. Curso de Pós-graduação em Administração. Florianópolis: 1996.

MINETO, Carlos Augusto Laffitte. **Percepção ao risco e efeito disposição: uma análise experimental da teoria dos prospectos**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. 150 f. UFSC. Florianópolis: 2005.

MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO DA FAZENDA E DO PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO - MARE, Portaria Interministerial N.º 29, de 31.07.98, **Normas regulamentadoras de gratificação de desempenho e produtividade**: Brasília: Imprensa Nacional de 03.08.1998. 4 p.

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES/ITAMARATI. **Avaliação de desempenho da carreira diplomática**, Brasília: Diário Oficial da União – seção 1 n.º 139, 21.07.95 - 10788-10789 – 1995. 2 p.

MIRA, Tônia Mansani de. **A estratégia de diferenciação no setor de telefonia: um estudo de caso**. Florianópolis, SC. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSC. 2003.

MISSEL, David Damiani. **Avaliação do desempenho/1976 Syntax, Metodologia de avaliação econômica e financeira de projetos - a experiência do PMSS II**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: INEP, 1998. 39 p.

MONTEIRO, Jorge Vianna. **Comportamento, formulação de decisões e organização: a contribuição de Herbert Simon à economia**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: IPEA, 2005. 142 p.

_____. **Coordenação e interdependência de atividades na organização governamental.** 1ª Ed. Rio de Janeiro: IPEA, 2005. 76 p.

MORAES, Irany Novah e CORREA NETTO, Alípio. **Metodização da pesquisa científica.** São Paulo: Graf. E Edit. Edigraf S.A. 1970. 248 p.

MORAIS, Maria da Piedade. **Demand for housing and urban services in Brazil: a hedonic approach.** 1ª Ed. Rio de Janeiro: IPEA, 2003. 79 p.

MOREIRA, Sérvulo Vicente. **Aspectos microeconômicos do Mercosul: uma abordagem sobre o desempenho das empresas brasileiras.** 1ª Ed. Rio de Janeiro: IPEA, 2003. 65 p.

MORIN, E. **Os Sete Saberes Necessários à Educação do Futuro.** São Paulo: Cortez/Ed. UNESCO, 2002. 115 p.

MORITZ, Gilberto de Oliveira. **Planejando por cenários prospectivos: a construção de um referencial metodológico baseado em caos.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. 151 f. UFSC. Florianópolis: 2004.

MOURA, Jose Antão Beltrão. **Redes locais de computadores: protocolos de alto nível e avaliação de desempenho.** 1ª ed. Rio de Janeiro: Ed. EMBRATEL, 1986. 114 p.

NASSUNO, Marianne. **Demissão por insuficiência de desempenho na reforma gerencial: avanços e desafios.** 1ª Ed. Rio de Janeiro: ENAP, 1998. 66 p.

NEPP/UNICAMP. **Avaliação Qualitativa de Programas Sociais Prioritários (síntese dos principais resultados da pesquisa de campo).** Campinas: jan. 1999. 116 p.

_____. **Modelo de Avaliação de Programas Sociais Prioritários.** Campinas: jul. 1999. 91 p.

NEVES, Marcus Alonso Ribeiro. A utilização de parcerias público-privadas como instrumento de promoção do desenvolvimento local. **Revista de Administração Municipal - Municípios**, mar./abr. v. 52 n. 252 p. 7-14. Rio de Janeiro : IBAM. 2004.

NIVALDO JÚNIOR, José. **Maquiavel o poder.** 2ª ed. São Paulo: Martin Claret, 1999. 168 p.

NOGUEIRA, Oracy. **Pesquisa social introdução às suas técnicas.** 1ª ed. São Paulo: USP, 1968. 196 p.

NUNES, Lina Cardoso, BRITO, Tânia Maria Rezende e SIMONETTI, Vera Maria Medina. O processo de avaliação institucional numa universidade particular: curso e percurso. v. 4, n. 11, abr./jun.1996. p. 143-148, **Revista Ensaio**, Rio de Janeiro: 1996.

OLIVEIRA, Marco Antonio G. **Análise e solução de problemas de desempenho na empresa: o método ASPD** São Paulo: Ed. Atlas, 1977. 86 p.

ORTOLANI, Luiz Fernando Ballin. **A Qualidade de serviços na internet: instrumentos para a gestão da qualidade de serviços de governo eletrônico. Tese** (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. 236 f. UFSC. Florianópolis: 2005.

PALADINI, E.P. **Curso de pós-graduação em engenharia de produção**. Projeto aprovado pela CAPES – PPGEF UFSC, 1998. 39 p.

PALADINI, E.P. PARANÁ. SECRETARIA DA EDUCAÇÃO E CULTURA. **Avaliação do desempenho do aluno de 8a. serie do ensino de 1o. grau nos municípios piloto da implantação da reforma de ensino do Estado do Paraná**. 1ª ed. Ed. SEEC. Curitiba: Ed. S.N., 1976. 114 p.

PEDRA, Douglas Pereira. **Um Modelo de escolha qualitativa para o processo de decisão do Cade em atos de concentração**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: IPEA/DIMAC, 2001. 85 p.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Marketing, endomarketing e benchmarking: Disciplina de Marketing, textos com 113 f. n. p.** Notas de aula. Editoração eletrônica.

_____. Maurício Fernandes. **O processo de construção do planejamento estratégico através da percepção da coalizão dominante. Tese** (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. 294 f. UFSC. Florianópolis: 2002.

PERESZLUHA, Célia Maria. **Avaliação das disciplinas e do desempenho do corpo docente nos cursos de graduação: aplicação a uma Universidade do Estado do Paraná**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. 116 p. UFSC. Florianópolis: 2004.

PERRELMAN, Chain. Analogia e metáfora. In: **ENCICLOPÉDIA Einaudi: Oral/Escrito, Argumentação**. V. 11 p. 207-217, Lisboa: Imprensa Nacional/Casa da Moeda, 1987.

PERRELMAN, Chain. **O império retórico: retórica e argumentação**. 1ª ed. Porto: Edições ASA, 1993. 204 p.

PESSOA, Samuel de Abreu. **A Experiência de crescimento das economias de mercado nos últimos 40 anos**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: DIMAC/IPEA, 2003. 68 p.

PETRI, Sérgio Murilo. **Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos: sob a ótica construtivista. Tese** (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. 235 p. UFSC. Florianópolis: 2004.

PETROBRAS S/A. Diretoria de Pessoal. **Manual de avaliação do corpo técnico-administrativo**. Brasília: 1996. 86 p.

PETTY, Willian. Aritmética política. In **OS ECONOMISTAS: Petty/Hume/Quesnay**. p.103-158, São Paulo: Abril Cultural, 1983.

PINTO, A. M. R. **Fetichismo da Avaliação**. Análise e Conjuntura. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro v. 1 , n. 2. p. 26-31, mai./ago. 1986.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: uma abordagem sistêmica**. 1ª Ed. São Paulo: Ed. USP, 1986. 123 p.

PORCARO, Rosa Maria. **Tecnologia da comunicação e informação e desenvolvimento: políticas e estratégias de inclusão digital no Brasil**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: IPEA, 2006. 85 p.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva e vantagem competitiva**. 2ª Ed. Campus, São Paulo: Campus, 1997. 515 p.

_____. Michael E. **Estratégia competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 427 p.

4SIR –Sistemas de Informações Relacionais. O acompanhamento dos processos em curso e a consulta dos resultados obtidos. (métodos de avaliação suportados: auto-avaliação, 90º, 180º, 360º e mista) <http://www.4sir.com/A.Desempenho.htm>. http://www.siemens.com.br/templates/ar_business_area2.aspx?channel=7114, acesso em 13 de novembro de 2005.

RAMOS, Lauro Roberto Albrecht. **A Evolução da informalidade no Brasil metropolitano: 1991-2001**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: IPEA, 2002. 78 p.

_____. Lauro Roberto Albrecht. **O Funcionamento do mercado de trabalho metropolitano brasileiro no período 1991-2002: tendências, fatos estilizados e mudanças estruturais**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: IPEA, 2004. 92 p.

REBELO, Luiza Maria Bessa. **A dinâmica do processo de formação de estratégias de gestão em universidades: a perspectiva da teoria da complexidade**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. 278 p. UFSC. Florianópolis: 2004.

RIBEIRO, C.A C. e CAMARGO, M.L.G. Programas de produtividade no setor público: uma discussão acerca de alguns elementos básicos. **Revista de Qualidade e Produtividade**, Artigo V, p. 67-80, IPEA. Rio de Janeiro, 1995.

RISTOFF, Dilvo e DIAS Sobrinho, José. **A universidade desconstruída – avaliação institucional e resistência**. 1ª ed. Florianópolis: Insular, 2000.

_____. **Universidade em foco: reflexões sobre a educação superior**. 1ª ed. Florianópolis: Insular, 1999.

RITINS, Janis Ivars. **Identificação de necessidades de desenvolvimento de recursos humanos e avaliação de desempenho**, 1ª Ed. Rio de Janeiro: SENAI. DN. IPEA, 1985. 78 p.

ROTHENBUHLER, Renata. **A dor/sofrimento e a sua interferência no ato de delegar do empreendedor**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. 176 f. UFSC. Florianópolis: 2006.

RUBINSTEIN, Moshe F. e FIRSTENBERG, Íris R. **A empresa pensante – adaptação e planejamento**. 1ª ed. São Paulo: Ed. Futura, 2000. 377 p.

RUMMLER, Geary A. **Problemas de desempenho humano e suas soluções**. Human resource management, vol. 11, n.º 4. Londres: 1983, 189 p.

SACHS, Randi Toler. **Como avaliar o desempenho e a produtividade**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1995. 177 p.

SALGADO, Lucia Helena. **Agências regulatórias na experiência brasileira: um panorama do atual desenho institucional**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: IPEA, 2003. 96 p.

SAMPAIO, Helena. **Ensino superior no Brasil – o setor privado**. 1ª ed. São Paulo: Hucitec/Dapesp, 2000. 184 p.

SANEPAR. **Como avaliar o desempenho**, Curitiba: fotocópia, 1991. 12 p.

SANNEMANN, Gustavo Daniel Roig. **Uso da metodologia MCDA na avaliação sistêmica das organizações: um estudo da viabilidade e limitações da aplicação da metodologia neste tipo de avaliação**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. 632 p. UFSC. Florianópolis: 2001.

_____. **Construção de um modelo de avaliação de desempenho de uma prestadora de serviços contábeis para identificar oportunidades de melhorias utilizando a metodologia MCDA**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. 163 p. UFSC. Florianópolis: 1997.

SANT'ANNA, Annibal Parracho. Um sistema de avaliação de desempenho acadêmico baseado no ajustamento de um modelo hierárquico dinâmico. **Revista Brasileira de Estatística**, Rio de Janeiro, v. 60, n. 214, p. 67-84, jul./dez.1999.

SANT'ANNA, Ulza Martins. **Por que avaliar?: como avaliar? critérios e instrumentos**. Petrópolis (RJ): Vozes, 1995. 143 p.

SANTOS, A. R. **Metodologia Científica e Construção do Conhecimento**. Rio de Janeiro: D. P. & A. Editora, 2000. 215 p.

SANTOS, Boaventura de Souza. **Pela mão de alice. O social e o político na pós-modernidade**, São Paulo: Afrontamento. 1993. 58 p.

SCHRADER, Achim. **Introdução à pesquisa social empírica**. Porto Alegre: Ed. Globo, 1974. 275 p.

SCHWARTZMAN, Simon. A busca da qualidade na educação. p. 217-219. **Educação e Modernidade**, Rio de Janeiro: Nobel, 1993.

_____. Indicadores da qualidade e produtividade: conceitos e usos. **Textos para discussão**, n.º 263, Rio de Janeiro: IPEA. Junho de 1992. 62 p.

SEBRAE. **Avaliação de efetividade dos produtos SEBRAE**: referente ao ano de 2001, Vitória: março de 2002. 116 p.

SEBRAE. Os bons caminhos para a qualidade total. **Empresas e Empresários**. Volume II, p. 4-34, Curitiba: Dar gel Editora, fevereiro de 1995.

SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL, Resolução N.º 1 DE 06.07.94, **Plano de Carreira de Ciência e Tecnologia**, Brasília: Imprensa Nacional de 17.08.1994. 3 p.

SECRETARIA DE ASSUNTOS ESTRATÉGICOS, Seminário Nacional de novembro de 1998, **Brasil 2020 - Cenário Diadorim**, Brasília: Imprensa Nacional de 17.08.2001. 67 p.

SECRETARIA DE RECEITA FEDERAL. Direção Geral. **Manual de avaliação de desempenho**. Brasília: SRF, 1990. 115 p.

SENRA, Nelson de Castro. Informação estatística: demanda e oferta, uma questão de ordem. **DataGramaZero-Revista de Ciência e Informação** – v. 1 n. 3, jun/2000. Rio de Janeiro: Ed. DataGramaZero, 2000. 14 p.

_____. **O Cotidiano da pesquisa**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Ed. Ática, 1989. 71 p.

SEPÚLVEDA, Carlos.; Freitas, Soraya Maria. Os avatares da racionalidade política: uma comparação. **Revista do Direito da UVA – Cabo Frio**, março de 2003, p. 13-17. Rio de Janeiro. 2003.

SERPA, Carlos Alberto, FIRME, Thereza Penna and LETICHEVSKY, Ana Carolina. **Ethical issues of evaluation practice within the brazilian political context** . *Ensaio: avaliação de políticas públicas e Educação*, Jan./Mar. 2005, vol.13, no.46, p. 105-114.

SGUISSARDI, Valdemar e SILVA JR, João dos Paes. **Novas faces da educação superior no Brasil – reforma do estado e mudança a produção**. 1ª ed. Bragança Paulista: Ed. USP, 1999. 241 p.

SILVA, Carlos Eduardo Sanches da. **Método para avaliação do desempenho do processo de desenvolvimento de produtos**. Tese (Doutorado em Engenharia de

Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. 205 p. UFSC. Florianópolis: 2001.

SILVA, Golbery do Couto e. **Planejamento estratégico**. 2ª ed. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1981. 316 p.

SILVA, Marilu Benatto Pereira da; KOSSOBUDZKI, Luiz Andre; PAVAO, Zelia Milleo. **Um estudo da relação entre resultados do concurso vestibular e desempenho acadêmico em psicologia**. 1ª ed. Curitiba: Ed. Universidade Federal do Paraná, 1989. 109 p.

SILVA, Mônica Mora y Araújo de Couto e. **Governo eletrônico e aspectos fiscais: a experiência brasileira**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: IPEA, 2005. 126 p.

SILVA, Ricardo Toledo. **Eficiência e eficácia da ação governamental: uma análise comparativa de sistemas de avaliação: relatório técnico**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: IPEA, 2002. 51 p.

_____. **Eficiencia y eficacia de la acción gubernamental: un análisis comparativo de sistemas de evaluación: informe técnico**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: IPEA, 2005. 57 p.

SILVEIRA, Fernando Gaiger. **Tipologia socioeconômica das famílias das grandes regiões urbanas brasileiras e seu perfil de gastos**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: IPEA, 2003. 68 p.

SOARES, Sergei Suarez Dillon. **O Brasil e a economia do conhecimento**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: IPEA/DIMAC, 2002.

_____. **Os Fatores que determinam o sucesso educacional**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: IPEA, 2001. 83 p.

SOUSA, Edson Machado de. **A Questão da expansão do ensino superior brasileiro: um desafio a curto prazo**. Brasília: Conselho Federal de Educação, 1994. 45 p.

SOUZA, Marcelo Medeiros Coelho de. **Questionários: recomendações para formatação**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: IPEA, 2005. 54 p.

SPINK, M.J. Os Contornos do Risco na Modernidade Reflexiva: Contribuições da Psicologia Social. **Psicologia e Sociedade**, v. 12, nº 1, p 42-47, USP, São Paulo: 2000.

STEIN, S.Z. **Por uma educação libertadora**. Petrópolis: Vozes, 1987. 113 p.

TAVARES, Mauro C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000. 155 p.

TEIVE, Raimundo Celeste Ghizoni. **Planejamento da expansão da transmissão de sistemas de energia elétrica utilizando sistemas especialistas**. Tese (Doutorado

em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. 212 f. UFSC. Florianópolis: 1997.

TEIXEIRA DE FREITAS, Mário Augusto, **Um grande brasileiro**, “in memoriam” Rio de Janeiro: Editora Livro de Amigos. IBGE, 1999. 83 p.

TIGRE, Paulo Bastos. **Agenda de pesquisas e indicadores para estudos de difusão de tecnologias da informação e comunicação**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: IPEA, 2002. 86 p.

TIRONI, Luís F., SILVA, Luiz C. E. VIANA, Sólton M. e MÉDICI, André C. Critérios para a geração de indicadores da qualidade e produtividade no serviço público. **Textos para discussão** n.º 238, Brasília: IPEA, junho de 1991. 55 p.

TOBELEM, Alain. **Manual de estudos dos custos e da qualidade da educação: versão provisória/1974**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: PNUD, 1975. 43 p.

TOLOSA, Hamilton Carvalho. **A Reestruturação política do Rio/São Paulo: padrões de integração global**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: IPEA/DIMAC, 2002. 58 p.

TOMICH, Frederico Andrade. **Desempenho de comércio internacional e a competitividade do agronegócio brasileiro: avaliação da década de 1990 e cenários**, 1ª Ed. Rio de Janeiro: IPEA, 1993. 77 p.

TRINDADE, Hégio. **Universidade em ruínas na república dos professores**. 2ª ed. Petrópolis: Ed. Vozes, 2000. 149 p.

UFBA. Encontro de Pesquisa Educacional do Nordeste. **Anais do 14ª Encontro de pesquisa educacional do nordeste: avaliação institucional: programação e resumos, 1999**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: UNICAMP/INEP, 1998. 114 p.

UFPR. Pró-Reitoria de Administração. **Manual de avaliação e desempenho do técnico-administrativo** Curitiba. Ed. Da UFPR, 1994. 66 p.

UFSC. Biblioteca Universitária. Disponível em: <http://www.bu.ufsc.br>. referências bibliográficas. Vários acessos.

UFSC. Pró-Reitoria de Ensino de Graduação/Comissão de avaliação do Ensino. **Avaliação Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina**: relatório do projeto piloto de avaliação do docente pelo discente –1993/1. Florianópolis, 1995. 75 p.

UFSC. Pró-Reitoria de Ensino de Graduação/Comissão de avaliação Institucional. **Avaliação Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina**: o projeto. Florianópolis, 1994. 71 p.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS. **Avaliação da descentralização de recursos do FNDE e da merenda escolar, síntese dos resultados**, 1ª Ed. Rio de Janeiro: CEPAL, 1997. 69 p.

VAHL, Teodoro Rogério. **Estrutura e gerenciamento das universidades brasileiras**. Florianópolis: Núcleo de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária – NUPEAU/UFSC, 1994. 88 p.

VECA. <http://www.aep.poli.usp.br/mapcom/gestaoVeca.asp>. acesso em 22 de novembro, 2002.

VIANNA, Maria Lúcia Teixeira Werneck. **Diagnóstico e resenha das pesquisas na área de política social. um "survey" das avaliações**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: IPEA, 1999. 86 p.

VIEIRA, Sonia e HOFFMANN, Rodolfo. **Estatística experimental**. São Paulo: Ed. Atlas S.A., 1989. 179 p.

VILANOVA, Mercedes. **Pensar a subjetividade – estatísticas e fontes orais**. In: MORAES, Marieta de (org). **História Oral**. P. 45-73, Rio de Janeiro: Diadorim, 1996.

WERTHER JR, William B.; DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983, 198 p.

WERTHER, William B. **Caro chefe: o que todo gerente precisa ouvir e todo empregado gostaria de dizer**. São Paulo: Nobel, 1992. 211 p.

WIARD, Harry; ORDINE R.; HUSE A.; KAY, John. Apostila de debates referentes a avaliação de desempenho, um simpósio de estudos e pesquisas da PMC, p. 26-27, fotocópia. Curitiba: 1993.

www.agencia.fapesp.br/

www.biblioteca.puc-campinas.br/vtts/portuguese/vtts.html

www.biblioteca.pucpr.br/sistemas/biblioteca/php/opcoes.php

www.biblioteca.ufrgs.br/sabi.htm

www.brasil.gov.br/

www.catalogos.bn.br/scripts/odwp012k.dll?INDEXLIST=livros_prf:livros_cat

www.economatica.com.br/

www.estadao.com.br/agestado/

www.hsmmanagement.com.br/

www.ibge.gov.br/

www.inep.gov.br/

www.ipea.gov.br/

www.mct.gov.br/

www.mec.gov.br/

www.minerva.ufrj.br/home2.html

www.nae.gov.br/qe

www.portal.mec.gov.br/conaes/

www.portal.ufpr.br/acervo.html

www.ppgep.ufsc.br/

www.pr.gov.br/bibliotecas/pesqui.html

www.prossiga.cnpq.br/

www.sebrae.com.br/

www.teses.ufsc.gov.br/

www.uel.br/bc/alfa/

www.uff.gov.br/

www.ufmg.gov.br/

www.ufms.gov.br/

www.ufpr.gov.br/

www.ufrj.gov.br/

www.ufrs.gov.br/

www.ufsc.gov.br/

www.unb.gov.br/

www2.fgv.br/app/pergamum/biblioteca/asp/opcoes.asp

ZAGOTTIS, Décio Leal de. **Inserção competitiva, universidade e sociedade**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: IPEA, 2001. 77 p.

ANEXO I – Modelos dos Questionários de 1 a 4**Questionário Nº 1**

QUESTIONÁRIOS APLICADOS NAS UPS DA RMC – PROF. OMAR FEDATO ALEKSIEJUK

Universidade Privada

Questionário Nº 1

Amostra correspondente/respondente n.º...../ unidade.....campus.....

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC
DOUTORADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**PESQUISA DE CAMPO
Para
TESE DE DOUTORAMENTO

Omar Fedato Aleksiejuk

Rua André Kaviski, 63, Campina do Siqueira/ CEP 80 730 – 220 CURITIBA – PR

Telefone: 41-336-4010/9663-4357

Endereço eletrônico: kujeiskela@hotmail.com/Omar.fedato@ig.com**Estimado/a amigo/a:**

Antes de tudo, agradeço-lhe muito ter aceitado participar desta pesquisa de campo, em meio aos seus muitos afazeres profissionais. Sua ajuda, seguramente, será muito importante para o bom resultado de minha Tese, abordando um tema que interessa a todos nós, clientes que somos das universidades privadas. De fato, a avaliação povoa nosso inconsciente... não é mesmo?

Prof. Omar Fedato Aleksiejuk

Orientações:

Este questionário. Após refleti-lo e respondê-lo, concluindo sua participação, por favor remeta-o (via attachment) ao meu endereço eletrônico ou, se você preferir, ao meu endereço regular (via papel impresso e disquete).

Em suas respostas, utilize o espaço que julgar necessário para expressar seu pensamento. Não há restrição de qualquer ordem. Por demais, uma vez mais, dou-lhe minha palavra pessoal de que suas respostas, em momento algum, serão identificadas, vale dizer, interessa-me o conjunto das opiniões e não as opiniões individuais. Assim, responda tranquilamente.

Peço-lhe, encarecidamente, que me devolva o questionário, devidamente respondido, até...(se possível, até...) de ... próximo, sob pena de não poder cumprir meu cronograma de pesquisa, o que você bem sabe ser um transtorno para qualquer pesquisador. Um período assim tão largo visa a facilitar a inserção dessa atividade em sua agenda de trabalho.

Se você deixar de lado a um ou outro quesito, não deixe simplesmente em branco, por favor, explique o melhor possível à ausência de resposta. Enfim, sentir-se desconfortável para abordar certos assuntos ou temas ou até mesmo não querer

abordá-los é perfeitamente natural a qualquer pesquisador. Contudo, não deixe de explicar as eventuais respostas.

Enfim, em reconhecimento à sua participação, tão logo minha Tese tenha sido aprovada, terei o maior prazer de enviar-lhe um exemplar. De acordo com meu planejamento, correndo contra o tempo, espero defendê-la até o final deste semestre. Assim, como seu apoio, cumprindo rigorosamente o prazo desse trabalho de campo, minhas chances aumentam.

QUESITOS DA PESQUISA

PRIMEIRO BLOCO: PRELIMINARES

01. Quem decide quais as variáveis componentes para compor a avaliação de desempenho dessa universidade? De que forma a demanda é percebida? Como se decide o que será analisado na Avaliação de desempenho? O que é levado em conta?
02. O que fazer para balancear o tempo rápido que parece caracterizar a demanda e o tempo lento que parece caracterizar a oferta / como explicar essa distinção de tempo?
03. Costuma-se registrar de tempos em tempos certa insatisfação em relação às avaliações de desempenho. Por que, se a avaliação de desempenho é indiscutivelmente trabalhosa e tem distinta qualidade? Por que se olha diferentemente para as avaliações das Instituições de Ensino Superior?
04. Os registros administrativos individuais que fundamentam as avaliações podem ser de natureza administrativa ou de natureza política. Por que os registros administrativos na maioria das vezes são preteridos pela administração superior das universidades privadas? Por que os avaliadores relutam em utilizar os registros administrativos? Resulta alguma perda desse fato? Ou esse fato não existe?
05. O que caracteriza a legitimidade e a credibilidade das avaliações das universidades privadas? Essas noções são complementares / Se afirmativo, como se complementam?

SEGUNDO BLOCO: COORDENAÇÃO

06. É necessário que haja coordenação na avaliação de desempenho humano, por quê? Alguma razão especial (qual) tornaria a coordenação absolutamente fundamental? Que tipo de avaliação você proporia para a universidade privada?
07. Há alguma avaliação sendo praticada atualmente? De que forma, por quais instrumentos? É satisfatória? Se há avaliação agora, no terceiro milênio, ela era diferente da que havia nos anos setenta/oitenta e noventa (na ocasião, havia coordenação)?
08. Quem deve praticar a coordenação? Caberia a uma Comissão Institucional? Alternativamente, poderia ou deveria ser feita por uma agência especializada, voltada unicamente à atividade de avaliação? Nesse caso, como se relacionaria com os clientes da universidade privada e em especial à administração superior?
09. A coordenação deve ser vista como uma atividade em tempo integral? Por quê? Para sua consecução exigiria profissionais especializados? Por quê?
10. A existência de um Sistema de Informações Gerenciais (Software), referido às diversas unidades, deve ser visto como fundamental ao exercício da

coordenação? Por quê? Como exemplo, por favor, enumere algumas informações que comporiam o dito sistema.

11. Para haver uma efetiva coordenação de avaliação de desempenho do TA, como deveria ser estabelecida sua agenda de trabalho ou agenda de estudo e pesquisa? Como seriam feitas as devidas negociações? Temas como o orçamento, a formação de pessoal, os métodos de pesquisa, os métodos de coleta, os métodos de interpretação, a pontuação, dentre outros, deveriam compor a referida agenda? Em caso contrário, como ela seria constituída? Enfim, qual seria sua periodicidade?
12. Em especial, que papel a coordenação teria na formação de uma cultura organizacional de equipes produtoras para a melhoria contínua, bem como na credibilidade de informações avaliadoras? Há algum saber específico que precisaria ser ensinado aos avaliadores, indo além de suas formações acadêmicas? Em havendo esse algo específico, seria possível deixá-los aprender no próprio ambiente de trabalho, aprender fazendo / Alternativamente, seria melhor ensinar-lhes antes de serem postos a avaliar, a capacitação para esse processo? Nesse caso, ensinar o quê?
13. Em especial, que papel a coordenação teria no aproveitamento das novas tecnologias? A coordenação de avaliação poderia funcionar como um laboratório de novos conhecimentos? Como isso de daria?

Importante: Não foram feitas outras perguntas, tais como: sexo, idade, renda em salários mínimos, grau de instrução, ano de admissão, carga horária semanal (CHS), cargo ou função, unidade de lotação, devido que como Vossa Senhoria pode notar este questionário tem um número e essas informações eu já possuo na folha de coleta. (Volto a dizer, Vossa Senhoria não será identificada, por favor responda com a maior sinceridade possível para a melhoria de meu trabalho – muito obrigado).

CONTINUAÇÃO DO ANEXO I

QUESTIONÁRIO N.º 1 - TRANSFORMATIVO DAS QUESTÕES ABERTAS EM FECHADAS (DE QUALITATIVAS PARA QUANTITATIVAS) ELUCIDADAS PELOS RESPONDENTES E APLICÁVEIS NO CORPO DA TESE

N.	ESPECIFICAÇÃO (AS VARIÁVEIS ABAIXO FORAM DEVIDAMENTE EXPLICADAS QUANDO NÃO ENTENDIDAS OU PERGUNTADAS)	SIM	NÃO/ NÃO ME IM- POR- TO	TOTAL
1	EXISTE A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NESSA UNIVERSIDADE PRIVADA?			
2	EXISTE A AVALIAÇÃO FORMAL DO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO NESSA UNIVERSIDADE PRIVADA?			
3	EXISTE A AVALIAÇÃO INFORMAL DO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO NESSA UNIVERSIDADE PRIVADA?			
4	VOCÊ SABE PARA QUE É FEITA ESSA AVALIAÇÃO INFORMAL DO TA?			
5	SERÁ QUE É PARA DEMITIR FUNCIONÁRIOS?			
6	VOCÊ JÁ VIU ALGUMA DESSAS AVALIAÇÕES INFORMAIS FEITA COM FORMULÁRIOS?			
7	EXISTE A AVALIAÇÃO FORMAL DOCENTE NESSA UNIVERSIDADE PRIVADA?			
8	EXISTE UM PLANO DE CARREIRA DO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO NESSA UNIVERSIDADE PRIVADA?			
9	VOCÊ GOSTARIA QUE EXISTISSE UM PLANO DE CARREIRA DO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO NESSA UNIVERSIDADE?			
10	EXISTE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS DO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO NESSA UNIVERSIDADE PRIVADA?			
11	VOCÊ GOSTARIA QUE EXISTISSE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS NESSA UNIVERSIDADE?			
12	JÁ FOI ESTUDADA OU SE TENTOU IMPLANTAR ESSAS FORMALIDADES COMO: AVALIAÇÃO, CARREIRA, CARGOS E SALÁRIOS?			
13	VOCÊ SABE COMO SÃO CRIADAS ESSAS UNIDADES OU IMPLANTADAS ESSAS NECESSIDADES?			
14	AO SEU ENTENDER ESSAS AVALIAÇÕES SÃO PARA PROMOVER OS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS A OUTROS CARGOS E MELHORES SALÁRIOS MELHORES?			
15	COM A CRIAÇÃO DA UNIDADE DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO VOCÊ ACHA QUE SERIA PROMOVIDO?			
16	NO SEU ENTENDER ESSES ASSUNTOS DE INTERESSE DOS TAS (AVALIAÇÃO, PLANO DE CARREIRA, CARGOS E SALÁRIOS) SÃO DIVULGADOS PARA OS MESMOS?			
17	EXISTE PROFISSIONALIZAÇÃO NESSA UNIVERSIDADE?			
18	EXISTE NA UNIVERSIDADE PRIVADA A SUBORDINAÇÃO TÉCNICO-ADMINISTRATIVA FORMAL?			
19	VOCÊ SABE COMO SÃO PREENCHIDOS OS CARGOS DE CHEFIA NA UNIVERSIDADE PRIVADA?			
20	VOCÊ GOSTARIA QUE FOSSE CRIADO UM SETOR DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO TA NESSA UNIVERSIDADE?			
21	GOSTARIA QUE O CHEFE DESSA AVALIAÇÃO FOSSE NOMEADO PELO DIREÇÃO SUPERIOR?			
22	GOSTARIA QUE O CHEFE DESSA AVALIAÇÃO FOSSE ELEITO PELOS TAS?			
23	GOSTARIA QUE ESSE CHEFE DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS TAS FOSSE LIGADO A UNIDADE DE PESSOAL?			
24	GOSTARIA QUE ESSE CHEFE DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS TAS FOSSE SUBORDINADO DIRETAMENTE A DIREÇÃO?			
25	VOCÊ GOSTARIA QUE TIVESSE UMA RELAÇÃO E TODOS VOTASSEM EM SUAS UNIDADES DE TRABALHO PARA PROMOVEREM SEUS COLEGAS?			
26	SE VOCÊ FOSSE CONSULTADO/ELEIÇÃO PARA A CRIAÇÃO DESSA COORDENAÇÃO DE AVALIAÇÃO DO TA VOCÊ VOTARIA PARA SUA CRIAÇÃO?			
27	AO SABER QUE NESSA COORDENAÇÃO NÃO HAVERIA INTERFERENCIA SUPERIOR/ POLÍTICA/APADRINHAMENTO VOCÊ APOIARIA?			
TOTALIZAÇÃO DAS RESPOSTAS/RESPONDENTES/AMOSTRAS				

CONTINUAÇÃO DO ANEXO I

Questionário Nº 2

QUESTIONÁRIOS APLICADOS NAS UPS DA RMC – PROF. OMAR FEDATO ALEKSIEJUK

Universidade Privada

Questionário Nº 2

Amostra correspondente/respondente n.º...../ unidade.....campus.....

UFSC - DOUTORADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PESQUISA PARA TESE DE DOUTORAMENTO DO Prof. Omar Fedato Aleksiejuk

Rua André Kaviski, 63, Campina do Siqueira/ CEP 80 730 – 220 - CURITIBA – PR

Telefone: 41-336-2297 - Endereço eletrônico: kujeiskela@hotmail.com/Omar.fedato@ig.com

Estimado/a Técnico (a)-Administrativo (a), :

Antes de tudo, agradeço-lhe muito ter aceitado participar desta pesquisa de campo. Posso garantir que Vossa Senhoria não será identificado (a). Quero também agradecer desde já, a inestimável contribuição que Vossa Senhoria prestará ao meu trabalho. Se o Senhor (a) preferir devolver preenchido por outro meio e não por mensagem eletrônica, poderá enviá-lo pelo correio, com o envelope anexo a pesquisa que seguirá para o meu endereço, ou ainda, deixar na Sala da Comissão de Avaliação Institucional – CAI e/ou Pró-Reitoria de Administração:

Assinale as perguntas 1 a 8 com um “X”

QUANT.	PERGUNTA	SIM	NÃO	N/P(*)
1	VOCÊ RECEBEU OS RESULTADOS DE SUA AVALIAÇÃO?	SIM	NÃO	N/P
2	A AVALIAÇÃO ANTERIOR MELHOROU AS CONDIÇÕES DE TRABALHO?	SIM	NÃO	N/P
3	É JUSTO ATRIBUIR PONTUAÇÃO MÁXIMA A TODOS?	SIM	NÃO	N/P
4	VOCÊ GOSTA DE TER CONHECIMENTO DO SEU DESEMPENHO E DE COMO ESTÁ SENDO AVALIADO?	SIM	NÃO	N/P
5	VOCÊ GOSTA QUE SEU CHEFE IMEDIATO FAÇA SUA AVALIAÇÃO?	SIM	NÃO	N/P
6	VOCÊ CONHECE OS OBJETIVOS E METAS DA AVALIAÇÃO?	SIM	NÃO	N/P
7	VOCÊ ACHA QUE TEM CONHECIMENTO E HABILIDADES SUFICIENTES PARA GALGAR OUTROS CARGOS NA INSTITUIÇÃO?	SIM	NÃO	N/P
8	VOCÊ ACHA QUE COM SEU DESEMPENHO, VOCÊ JÁ DEVERIA TER CARGO DE CHEFIA NA INSTITUIÇÃO?	SIM	NÃO	N/P
9	VOCÊ GOSTA DAS TAREFAS QUE VOCÊ FAZ NA INSTITUIÇÃO?	SIM	NÃO	N/P
10	COMISSÃO NOMEADA PELA REITORIA (NÃO) E COORDENAÇÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PERMANENTE ELEITA OU PARTICIPATIVA (SIM).	SIM	NÃO	N/P
Utilize o verso para responder a parte discursiva das perguntas seguintes: 9 e 10				
A PARTE DISCURSIVA DAS QUESTÕES 9 E 10 FORAM INCORPORADAS AOS RESULTADOS E CONCLUSÕES				
9	DESCREVA AS TAREFAS QUE VOCÊ FAZ NA INSTITUIÇÃO E SUAS RESPONSABILIDADES	FORAM INCORPORADAS AOS RESULTADOS E AS CONCLUSÕES		
10	FAÇA COMENTÁRIOS.	FORAM INCORPORADAS AOS RESULTADOS E AS CONCLUSÕES		

(*) N/R - NÃO RESPONDEU: NÃO PENSOU E NEM SE PREOCUPOU EM SABER DESSE DETALHE.

Importante: As outras questões, tais como: sexo, idade, renda em salários mínimos, grau de instrução, ano de admissão, carga horária semanal (CHS), cargo ou função, unidade de lotação, foram reperguntadas mesmo e devido que como Vossa Senhoria sabe já tenho essas informações e este questionário tem um número que depois será desidentificado (portanto são confidenciais) e essas informações são apenas uma repergunta, para a confiabilidade do questionário. (Volto a dizer, Vossa Senhoria não será identificada em hipótese nenhuma e ninguém mais virá perguntar sobre o assunto, porque este pesquisador jamais identificará os respondentes

desses questionários, então por favor responda com a maior sinceridade possível para a melhoria de meu trabalho).

CONTINUAÇÃO DO ANEXO I**Questionário Nº 3**

QUESTIONÁRIOS APLICADOS NAS UPS DA RMC – PROF. OMAR FEDATO ALEKSIEJUK

Universidade Privada

Questionário Nº 3

Amostra correspondente/respondente n.º...../ unidade.....campus.....

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC - DOUTORADO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - PESQUISA DE CAMPO PARA TESE DE
DOUTORAMENTO DO PROF.OMAR FEDATO ALEKSIEJUK

Rua André Kaviski, 63, Campina do Siqueira/ CEP 80 730 – 220 - CURITIBA – PR
Telefone: 41-336-2297

Endereço eletrônico: Omar.fedato@utp.br/Omar.fedato@ig.com

Estimado (a) Técnico (a)-Administrativo (a), Docente, Acadêmico, Especialistas em
RH e Chefes de Domicílios/Pessoas das Comunidades):

Antes de tudo, agradeço-lhe muito ter aceitado participar desta pesquisa de campo. Posso garantir que Vossa Senhoria não será identificado (a). Quero também agradecer desde já, a inestimável contribuição que Vossa Senhoria prestará ao meu trabalho. Se o Senhor (a) preferir devolver preenchido por outro meio e não por mensagem eletrônica, poderá enviá-lo pelo correio (por envelope selado anexo), o questionário seguirá para o meu endereço, ou ainda, poderá ser deixado na Sala da Comissão de Avaliação Institucional – CAI e/ou Pró-Reitoria de Administração:

Por favor escolha e coloque um “X” em apenas 9 (nove) variáveis/características das 33 (trinta e três) abaixo que acha importante constar de uma avaliação de desempenho do Técnico-Administrativo da Universidade Privada:

N.	VARIÁVEIS	COLOCAR UM X EM APENAS 9 (NOVE)
1.	Assiduidade	
2.	Avaliação do potencial de crescimento	
3.	Cálculo do bônus anual	
4.	Capacidade de decisão	
5.	Comprometimento de trabalho	
6.	Comunicação	
7.	Concessão de aumentos salariais	
8.	Conhecimento do trabalho	
9.	Cooperação/comprometimento	
10.	Dedicação à profissão, à equipe a UP	
11.	Definição de novos treinamentos (capacitação)	
12.	Definição de promoções	
13.	Determinação de transferências internas	
14.	Estabelecimento de metas individuais	
15.	Iniciativa	
16.	Iniciativa/criatividade/motivação	
17.	Julgamento	

18	Lealdade	
19	Liderança	
20	Medição da produtividade	
21	Planejamento de carreira e sucessão	
22	Planejamento e organização	
23	Pontualidade	
24	Promoção de diálogo chefe/subordinado	
25	Qualidade de trabalho	
26	Qualidade, produtividade e competitividade	
27	Qualidade/custos/tempestividade/resultados	
28	Quantidade de trabalho	
29	Relacionamento Interpessoal/comunicação	
30	Relacionamento/comunicação	
31	Responsabilidade/liderança/tomada de decisão	
32	Senso Crítico	
33	Tempestividade de trabalho	

Importante: As outras questões, tais como: sexo, idade, renda em salários mínimos, grau de instrução, ano de admissão, carga horária semanal (CHS), cargo ou função, unidade de lotação, foram reperguntadas mesmo e devido que como Vossa Senhoria sabe já tenho essas informações e este questionário tem um número que depois será desidentificado (portanto são confidenciais) e essas informações são apenas uma repergunta, para a confiabilidade do questionário. (Volto a dizer, Vossa Senhoria não será identificada em hipótese nenhuma e ninguém mais virá perguntar sobre o assunto, porque este pesquisador jamais identificará os respondentes desses questionários, então por favor responda com a maior sinceridade possível para a melhoria de meu trabalho).

Por favor qualquer problema me telefone que, prontamente, irei atendê-lo (a) e poderei ir até o seu local de trabalho, universidade ou sua residência.

CONTINUAÇÃO DO ANEXO I

Questionário Nº 4

QUESTIONÁRIOS APLICADOS NAS UPS DA RMC – PROF. OMAR FEDATO ALEKSIEJUK

Universidade Privada 1 2 | |

Questionário Nº 4

Amostra correspondente/respondente n.º...../ unidade.....campus.....

UFSC - DOUTORADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - PESQUISA DE CAMPO PARA TESE
DE DOUTORAMENTO DO PROF.OMAR FEDATO ALEKSIEJUK
Rua André Kaviski, 63, Campina do Siqueira/ CEP 80 730 – 220 - CURITIBA – PR
Telefone: 41-336-2297 - Endereço eletrônico: Omar.fedato@utp.br/Omar.fedato@ig.com

Estimado (a) Docente e Técnico (a)-Administrativo:

Antes de tudo, agradeço novamente a Vossa Senhoria por ter aceitado participar no preenchimento desses questionários. Posso garantir que Vossa Senhoria não será identificado (a). Sua contribuição será inestimável para meu trabalho. Se o Senhor (a) preferir devolver preenchido por outro meio e não por mensagem eletrônica, poderá enviá-lo pelo correio (por envelope selado anexo), o questionário seguirá para o meu endereço, ou ainda, poderá ser deixado na Sala da Comissão de Avaliação Institucional – CAI e/ou Pró-Reitoria de Administração:

Por favor escolha e coloque um “X” na alternativa que lhe parecer mais correta nas três perguntas abaixo (uma única opção para cada uma das 3 perguntas):

QUESTIONÁRIO N.º 4					
ESPECIFICAÇÃO	MARQUE COM UM X NA ALTERNATIVA QUE LHE PARECER MAIS CORRETA				
ESPECIFICAÇÃO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO
1) AVALIE OS CHEFES IMEDIATOS DA UNIVERSIDADE PRIVADA?					
2) AVALIE OS SÓCIOS DA/MANTENEDORA SEGUNDO O SEU CONHECIMENTO?					
3) AVALIE A PESSOA DO REITOR, PRÓ-REITORES, DIRETORES E COORDENADORES DA UNIVERSIDADE PRIVADA?					

Importante: As outras questões, tais como: sexo, idade, renda em salários mínimos, grau de instrução, ano de admissão, carga horária semanal (CHS), cargo ou função, unidade de lotação, foram reperguntadas mesmo e devido que como Vossa Senhoria sabe já tenho essas informações e este questionário tem um número que depois será desidentificado (portanto são confidenciais) e essas informações são apenas uma repergunta, para a confiabilidade do questionário. (Volto a dizer, Vossa Senhoria não será identificada em hipótese nenhuma e ninguém mais virá perguntar sobre o assunto, porque este pesquisador jamais identificará os respondentes desses questionários, então por favor responda com a maior sinceridade possível para a melhoria de meu trabalho).

Por favor qualquer problema me telefone que, prontamente, irei atendê-lo (a) e poderei ir até o seu local de trabalho ou universidade.

ANEXO II - FORMULAÇÃO E DESENHO DOS QUESTIONÁRIOS/RESULTADOS

PRINCÍPIOS BÁSICOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O processo de avaliação de desempenho e de potencial da instituição fundamentar-se-á nos seguintes princípios:

INTEGRAÇÃO: Estar integrado ao processo Administrativo global da instituição na busca de sua missão institucional, expressa nos seus objetivos e suas responsabilidades sociais, quais sejam fazer chegar a sociedade e à comunidade a que serve, seus serviços, obtendo, neste intercâmbio, aceitação, aprovação e credibilidade.

PESSOAS COMO PRINCIPAL RECURSO: Basear-se na premissa de que o principal recurso da instituição são as pessoas que nela trabalham. É das pessoas e através delas que vem a ação, a criatividade, o desempenho e o uso eficiente dos demais recursos.

INSTRUMENTO GERENCIAL: Considerar a avaliação de desempenho e de potencial como instrumento gerencial de acompanhamento permanente da atuação do funcionário, tendo como finalidade última a canalização dos esforços para produzir os resultados esperados.

GERÊNCIA PARTICIPATIVA: Utilizar a gerência participativa no que diz respeito à interação e à integração supervisor/funcionário. Embora o processo seja conduzido pelo supervisor imediato, esperando-se do funcionário participação ativa e constante, definindo, juntamente com o supervisor, as suas atribuições e dialogando sobre o seu desempenho em reuniões periódicas.

CONFIDENCIAL: Ter tratamento confidencial.

CONCEITOS BÁSICOS

A universidade privada utilizará os seguintes conceitos básicos que nortearão o funcionamento do acompanhamento e a avaliação de desempenho e de potencial na instituição.

GERÊNCIA PARTICIPATIVA

Consiste em gerenciar equipes através de ações que envolvam todos os membros do grupo de trabalho nas decisões, no planejamento, na execução e na avaliação de cada situação.

DESEMPENHO: Compreende a atuação do funcionário em relação as funções que exercem na instituição, tendo em vista as responsabilidades, atividades e tarefas que lhe foram atribuídas, assim como os resultados que dele se espera.

ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO: Compreende a ação exercida pelo supervisor imediato através da gerência participativa, definindo e negociando com seus subordinados as atribuições a serem desenvolvidas durante o período coberto pela avaliação de desempenho, realizando reuniões periódicas de acompanhamento e registrando os resultados de trabalho apresentado pelos funcionários.

POTENCIAL: Compreende os conhecimentos, habilidades, aptidões, capacidades que o indivíduo possui, e sua utilização.

Do ponto de vista da instituição, o potencial dos recursos humanos é desenvolvido através de um plano de carreira e inventário deste potencial, possibilitando assumirem posições de maior conteúdo.

Na prática, a avaliação de potencial significa a identificação daqueles funcionários que, através do seu desempenho, da sua motivação para desenvolver-se profissionalmente e de suas capacidades apresentadas, poderão construir uma carreira profissional ascendente e contribuir positivamente para o desenvolvimento da instituição.

AVALIAÇÃO: Compreende a verificação formal e metódica dos trabalhos, programas, atividades e resultados alcançados, que são desenvolvidos na instituição.

Assim, avaliação é a função administrativa através da qual o supervisor define, acompanha, mede e corrige os trabalhos que estão sendo executados. Na prática a avaliação de desempenho é a verificação sistemática e formal do desempenho dos funcionários tendo em vista objetivos e atribuições preestabelecidos no período de acompanhamento.

POLÍTICA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E DE POTENCIAL

TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS: Todos os funcionários técnicos administrativos serão submetidos ao processo de avaliação de desempenho e de potencial. A avaliação será feita com base nos resultados de trabalho apresentados pelos funcionários de cada unidade.

PREENCHIMENTO DE CARGOS: A direção definirá quais os cargos da instituição que serão preenchidos através da aplicação do sistema de avaliação de potencial e planejamento de carreira.

SUCESSÃO GERENCIAL: Subsidiar o inventário de sucessão gerencial, que deverá considerar os melhores desempenhos e o potencial para desenvolver-se na carreira gerencial. Permitir ao funcionário a identificação e busca dos meios necessários ao seu auto-desenvolvimento através do conhecimento de sua avaliação.

NORMAS

O processo de avaliação de desempenho e de potencial rege-se pelas seguintes normas:

OPERACIONALIZAÇÃO (FORMULÁRIOS): A operacionalização do processo abrangerá inicialmente as etapas de: 1- FORMULÁRIO DE - DEFINIÇÃO DE ATRIBUIÇÕES E ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO; 2 - FORMULÁRIO INDIVIDUAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E DE POTENCIAL DO CHEFE IMEDIATO; 3- FORMULÁRIO DE CONTROLE DOS ITENS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E DE POTENCIAL; 4 - FORMULÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO; 5 - FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DA EQUIPE; 6 - FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO PELO USUÁRIO INTERNO E EXTERNO; 7 - FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DA UNIDADE E 8 - FORMULÁRIOS DE AVALIAÇÃO ESPECIAIS (COMUNIDADE, SOCIEDADE E COMISSÃO REVISORA).

ETAPAS: Para cada etapa são utilizados instrumentos específicos para registro das informações referentes ao desempenho e potencial de cada funcionário da instituição.

INSTRUMENTOS: Os instrumentos de avaliação serão efetuados por formulários: da unidade, de avaliação individual, avaliação do revisor(quando for o caso), de auto avaliação, de avaliação do grupo, de avaliação do usuário interno e externo.

PERÍODO COBERTO: O período coberto pela avaliação de desempenho e de potencial abrange o prazo de 1 (um) ano, assim distribuído:

DEFINIÇÃO DE ATRIBUIÇÕES	jan. e fevereiro
ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO E ATUALIZAÇÃO DAS ATRIBUIÇÕES	Abril e dezembro
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	dezembro
APURAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	janeiro
PROMOÇÃO POR MÉRITO (progressão horizontal)	retroativo a abril
AVALIAÇÃO DE POTENCIAL	abril

RESPONSABILIDADE: É responsabilidade de cada supervisor imediato realizar a avaliação individual de desempenho e de potencial de seus subordinados, de acordo com as normas e procedimentos definidos.

Essa responsabilidade é compartilhada com o grupo, com o superior imediato do funcionário e com o revisor.

PARTICIPAÇÃO: Todo supervisor da instituição terá que participar do programa de avaliadores, tendo em vista capacitá-lo a assumir essa responsabilidade.

AVALIAÇÃO NO ANO: É assegurado a cada funcionário da instituição, ser avaliado no mínimo uma vez por ano, com base no desempenho apresentado e justificado pelos registros de acompanhamento anual do seu desempenho.

FUNÇÃO E ATRIBUIÇÃO: A avaliação do funcionário terá como base as funções que exerce em sua unidade de trabalho após definidas as atribuições de cada unidade pelas Pró-reitorias correspondentes.

CONCORDÂNCIA: Cada avaliação realizada será comunicada ao funcionário que manifestará, por escrito, sua concordância, ou não, com a avaliação.

Os casos de discordância serão resolvidos, em primeira instância, pela comissão de revisão, que identificará e analisará fatos e atitudes que comprovem ou não sua legitimidade, contando com a participação do supervisor responsável e do funcionário.

Não sendo resolvido o impasse, será encaminhado, em última instância, ao diretor da área ou equivalente para decisão final.

CONTRIBUIÇÃO DA AD: a avaliação de desempenho contribui para:

- . progressão horizontal;
- . progressão vertical;
- . planejamento de capacitação gerencial;

- . treinamento;
- . planejamento de ações para corrigir desempenhos;
- . dar subsídios para a Avaliação Institucional.

PROGRESSÃO HORIZONTAL - compreende a movimentação do funcionário na faixa salarial do cargo que ocupa através do resultado da A.D. A verba para progressão horizontal, bem como os critérios para a sua aplicação serão definidos pela direção da instituição.

PROGRESSÃO VERTICAL - compreende a movimentação do funcionário para cargos de maior conteúdo. Somente os funcionários com classificação de desempenho acima de 8 (oito) poderão ter acesso à progressão vertical.

PLANEJAMENTO DE CAPACITAÇÃO GERENCIAL - as classificações de desempenho e de potencial serão pré-requisitos para o funcionário ter acesso ao plano de sucessão gerencial.

TREINAMENTO - as recomendações para treinamento serão feitas por ocasião da avaliação de desempenho e fundamentadas nas necessidades de capacitação profissional para o exercício do cargo.

Outras ações de treinamento serão identificadas quando da elaboração do plano de trabalho de cada área, em função de novas situações de trabalho e/ou de oportunidades que surjam, de interesse para a instituição.

PLANEJAMENTO DE AÇÕES PARA CORRIGIR DESEMPENHOS - após a realização da avaliação de desempenho, a unidade de recursos humanos apresentará relatório sobre os resultados da avaliação, identificando por área todas as recomendações que visam atender às necessidades de melhoria de desempenho e melhor aproveitamento profissional dos funcionários, tais como: treinamento, readaptações, transferências, remanejamentos, ação social, aspectos comportamentais, desligamentos e qualquer outra situação que venha a ocorrer.

AValiação INSTITUCIONAL - a presente avaliação de desempenho faz parte de um trabalho avaliação institucional que consiste na avaliação global da Instituição de Ensino Superior.

FORMULÁRIOS DE AVALIAÇÃO: O funcionário será avaliado pelos seguintes formulários: formulário aplicado pelo seu supervisor imediato, formulário de auto-avaliação, formulário aplicado pela avaliação grupal e formulário aplicado pelos usuários internos e externos.

MENOS DE 6 MESES: o funcionário lotado a menos de 6 meses em uma área, será avaliado pelo atual supervisor e o anterior.

TRANSFERÊNCIA: toda vez que o funcionário for transferido de área, a sua documentação referente a avaliação de desempenho será encaminhada à nova chefia pelo seu supervisor anterior, com um parecer sobre o desempenho do funcionário

AValiação ANTERIOR: toda a vez que mudar a chefia de uma área, a documentação referente a avaliação de desempenho dos funcionários dessa área lhe será entregue pela chefia anterior, com um parecer sobre o desempenho dos funcionários.

ALTERAÇÃO DE FUNÇÃO: os funcionários que, durante o período de avaliação de desempenho, tenham tido alteração de função técnica para gerencial e vice-versa, deverão ser avaliados no formulário correspondente ao do cargo ocupado no maior período de tempo.

ATRIBUIÇÕES DA UNIDADE: cada unidade terá atribuições definidas pela sua Diretoria de Centro, com a aprovação da respectiva Pró-reitoria.

PROCESSO ESPECÍFICO DA DIREÇÃO: Os funcionários admitidos na instituição que até o mês da avaliação de desempenho tenham até 3 meses de casa, também serão avaliados por um processo específico da direção.

APROVAÇÕES - As avaliações serão assinadas pelo grupo, pelo supervisor imediato, pelo funcionário e aprovadas pelo revisor.

APROVAÇÃO DAS AVALIAÇÕES: A responsabilidade da aprovação das avaliações será atribuída ao nível imediatamente inferior à diretoria e/ou nível equivalente, cabendo ao diretor da área a aprovação final.

DECISÃO FINAL: Quaisquer situações de discordância, não cumprimento das normas estabelecidas, atrasos na entrega das avaliações, omissões, etc., serão de responsabilidade do diretor da área ou equivalente onde ocorrerem tais situações, cabendo ao mesmo a decisão final.

PROCEDIMENTOS DA AVALIAÇÃO:

A operacionalização da avaliação de desempenho será regida pelos seguintes procedimentos:

FORMULÁRIO A - DEFINIÇÃO DE ATRIBUIÇÕES E ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO

Este formulário tem por objetivo registrar as atribuições do funcionário, os dados e comentários referentes ao seu desempenho durante o período de acompanhamento e os resultados das reuniões bimestrais de avaliação realizadas entre o supervisor e o funcionário.

Para cada funcionário será utilizado um formulário. O formulário será utilizado durante todo o período coberto pela fase de acompanhamento do desempenho, conforme as normas estabelecidas. Seu preenchimento será feito prontamente pelas tarefas a executar no ano.

O formulário está dividido em quatro partes:

PARTE 1 - IDENTIFICAÇÃO DO FUNCIONÁRIO;

PARTE 2 - DESCRIÇÃO PORMENORIZADA DAS TAREFAS;

PARTE 3 - ANÁLISE DA CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL;

PARTE 4 - ACOMPANHAMENTO - CONTROLE DOS ITENS DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E DE POTENCIAL.

As INSTRUÇÕES específicas para preenchimento e utilização do formulário "A" estão desenvolvidas no próprio formulário.

FORMULÁRIO "B" - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Este formulário tem por objetivo avaliar o desempenho dos funcionários da instituição, considerando a sua atuação face aos objetivos/trabalhos/atividades/tarefas pertinentes a unidade a que pertence ou que lhes foram atribuídos durante o período coberto pela avaliação de desempenho.

O formulário "B" desdobrasse-se em 10 (dez) versões de acordo com o GRUPO PROFISSIONAL. Cada grupo profissional abrange famílias de cargos/funções de mesma natureza e mesmos requisitos. Para cada GRUPO PROFISSIONAL será aplicado um formulário de avaliação de desempenho. Os grupos profissionais e os formulários respectivos são os seguintes:

FORMULÁRIO	GRUPO PROFISSIONAL
Formulário B-I-1 GERÊNCIA	Chefe de Departamento/Divisão/Coordenadoria/Assessoria; Chefe de Serviço/Setor/Seção.
NÍVEL SUPERIOR	
NÍVEL MÉDIO	
NÍVEL AUXILIAR	

Cada formulário abrange um conjunto de FATORES que devem cobrir a atuação do funcionário no exercício de suas funções e responsabilidades e que atendam aos objetivos do programa de avaliação de desempenho.

Os FATORES escolhidos atendem as seguintes características:

Possibilitar uma avaliação da atuação do funcionário quanto ao seu rendimento no trabalho (resultados alcançados, qualidade, produtividade) e não características de personalidade.

Expressar objetividade, permitindo fácil observação e justificativa através de fatos concretos.

Apresentar-se com certa freqüência.

Medir aspectos específicos do desempenho do funcionário, revelando seus pontos positivos e suas dificuldades.

PESOS DOS FATORES

Os pesos têm por objetivo atribuir valores aos FATORES. Servem para identificar, em cada grupo profissional, os fatores mais significativos que respondem pelo melhor desempenho do funcionário.

Assim sendo, todos os 10 (dez) fatores abaixo correspondem devem corresponder as notas de 20 a 100 pontos(20, 40, 60, 80 e 100):

- 01 - Assiduidade;
- 02 - Disciplina;
- 03 - Iniciativa/motivação;
- 04 - Produtividade;
- 05 - Capacidade de redação/expressão;
- 06 - Conhecimento das atribuições;
- 07 - Desempenho de atribuições quanto a quantidade/custos;
- 08 - Desempenho de Atribuições quanto a quantidade/qualidade;
- 09 - Responsabilidade;
- 10 - Trato com o público.

RESPONSABILIDADE DOS AVALIADORES

A avaliação de desempenho do funcionário é uma função gerencial exercida no dia-a-dia de trabalho, como consequência da responsabilidade que cada supervisor tem com a instituição, quanto a produzir resultados satisfatórios de trabalho através de sua equipe. Portanto, a sistematização dessa função gerencial se transformará em recurso eficaz para canalizar o desempenho no sentido da obtenção da melhor contribuição aos objetivos da empresa e à realização profissional e pessoal dos funcionários.

Sendo o supervisor imediato a pessoa que convive diretamente com o funcionário, que distribui as atividades/tarefas a executar, que determina o tipo de trabalho desejado, que julga esse trabalho face à qualidade dos resultados esperados, somente ele estará em condições de avaliar o desempenho apresentado.

Assim, a responsabilidade pela avaliação é de sua atribuição exclusiva, seja qual for seu nível hierárquico, e não pode ser delegada.

Essa responsabilidade impõe as seguintes obrigações e atitudes profissionais do supervisor para a avaliação de seus subordinados:

ATITUDE POSITIVA: Desenvolver uma atitude positiva de aceitação, compreensão e comprometimento para com os objetivos da avaliação de desempenho e sua operacionalização em sua área de trabalho.

COMPROMETIMENTO COM O PROCESSO: Estar comprometido com o resultado final da avaliação de seus subordinados, respondendo por esse resultado, assim como pela coerência do desempenho de sua equipe e o alcance dos objetivos de sua área.

RESPEITO: Preservar o respeito à pessoa humana, agindo com espírito de auto-crítica, honestidade, justiça, objetividade, cooperação e profissionalismo.

EMPENHO: Estar empenhado em conhecer tudo o que for possível sobre seus subordinados, profissionalmente e como pessoa, para fundamentar melhor sua ação gerencial.

CONHECIMENTO: Conhecer o conteúdo ocupacional dos cargos e funções de sua área, isto é, conhecer as responsabilidades, atribuições e tarefas de cada cargo, assim como os requisitos de capacitação profissional exigidos de seus ocupantes, a fim de acompanhar e medir o desempenho face a essas atribuições e responsabilidades.

INTERAÇÃO: Formar o hábito de observar, acompanhar e orientar seus subordinados, mantendo o diálogo, a participação e a interação supervisor/subordinado.

REALIDADE DO DESEMPENHO: Estar atento a toda e qualquer interferência emocional, subjetiva, afetiva, preconceituosa e traços de sua personalidade, para que o resultado da avaliação retrate a realidade de cada desempenho.

REUNIÕES PERIÓDICAS: Programar reuniões periódicas com seus subordinados para informar e discutir sobre seus desempenhos, destacando seus pontos positivos e encorajando-os a superarem as dificuldades que apresentam.

PLANEJAMENTO DOS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E DE POTENCIAL.

O processo de avaliação de desempenho não se esgota com a comunicação aos funcionários e o envio dos formulários à área de recursos humanos.

Até essa etapa ainda não foram atingidos os objetivos formulados para avaliação de desempenho e de potencial.

As informações coletadas precisam ser sistematizadas, analisadas e demonstradas em relatórios gerenciais, que possibilitem o planejamento das ações a serem implementadas, visando o desenvolvimento profissional dos funcionários da instituição.

Assim, o planejamento dos resultados da avaliação de desempenho e de potencial abrangerá quatro etapas básicas:

TABULAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS;

PLANO DE AÇÃO: Para atender as recomendações feitas, tendo em vista os objetivos definidos para a avaliação de desempenho e de potencial.

EXECUÇÃO DO PLANO DE AÇÃO;

EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO DE CARREIRA.

PLANEJAMENTO DOS MODELOS DOS FORMULÁRIOS

- 1 - formulário de definição de atribuições e acompanhamento do desempenho;
- 2 - formulário individual de avaliação de desempenho e de potencial do avaliado pelo chefe imediato;
- 3 - formulário de controle dos itens da avaliação de desempenho e de potencial;
- 4 - formulário de auto-avaliação do técnico-administrativo;
- 5 - formulário de avaliação da equipe;
- 6 - formulário de avaliação pelo usuário interno e externo;
- 7 - formulário de avaliação da unidade e
- 8 - formulários de avaliação especiais (comissão revisora, comunidade e sociedade).

DESENHO DOS FORMULÁRIOS A SEREM APLICADOS NA AD DO TA DA UP:**1 - FORMULÁRIO DE DEFINIÇÃO DE ATRIBUIÇÕES E ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO**

DEPARTAMENTO: _____

PERÍODO: ____/____/____ a ____/____/____

FUNCIONÁRIO: _____ IDENT.: _____

CARREIRA: _____ CARGO/FUNÇÃO: _____

Descrição pormenorizada das tarefas/atribuições do funcionário:

Descrição pormenorizada das tarefas/atribuições da unidade:

Local e data: _____/____/____

IMPORTANTE: DEVERÃO SER LISTADAS ACIMA TODAS AS ATRIBUIÇÕES/TAREFAS DA UNIDADE E DO FUNCIONÁRIO..

Ass. Funcionário: _____

Ass. Chefe Imediato: _____

Se no decorrer do semestre houverem novas tarefas a executar elas deverão constar prontamente deste formulário, colocando-se a data e o visto do avaliado/avaliador.

ANÁLISE DA CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL: Embora não mencionadas aqui, fazem parte desta descrição de tarefas a C.L.T. e demais legislações pertinentes a ética profissional

2 - FORMULÁRIO INDIVIDUAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E DE POTENCIAL DO AVALIADO PELO CHEFE IMEDIATO

Identificação do Funcionário avaliado

Nome: _____ Identidade: _____
 Cargo/Função: _____ Departamento: _____
 Período de: ____/____/____ a ____/____/____ Assinatura: _____
 Identificação do Avaliador:
 Nome: _____ Identidade: _____
 Cargo/Função: _____ Unidade: _____
 Data: ____/____/____ Assinatura: _____

FATORES

I _ Fatores avaliados: sabendo que ninguém faz tudo com perfeição, a avaliação requer uma série de estudos separados de todos os fatores. Esta avaliação é (ANUAL/VER)semestral e compreende os fatores de : assiduidade, disciplina, iniciativa, produtividade, redação e expressão oral, atribuições, quantidade, qualidade, responsabilidade e trato com o público. A avaliação prende-se exclusivamente ao desempenho e potencial profissional.

I - Assiduidade: (independente de justificativa ou atestado médico ou ainda permissão das chefias) A idéia deste quadro é saber quanto tempo o funcionário ficou a disposição da instituição.

Quanto as faltas (mesmo as abonadas):

FALTAS	PONTUAÇÃO	DESEMPENHO	POTENCIAL
Nenhuma	Excelente	100	100
até 1 falta no semestre	muito boa	80	80
de 2 a 4 faltas no semestre	Boa	60	60
de 5 a 8 faltas no semestre	Razoável	40	40
mais de 8 faltas no semestre	Crítica	20	20

Quanto a ausências (contam-se todas as saídas):

AUSÊNCIAS	PONTUAÇÃO	DESEMPENHO	POTENCIAL
Nenhuma	Excelente	100	100
até 3 ausências no semestre	muito boa	80	80
de 4 a 6 ausências no semestre	Boa	60	60
de 7 a 13 ausências no semestre	Razoável	40	40
mais de 14 ausências no semestre	Crítica	20	20

Quanto a pontualidade (mesmo as abonadas):

PONTUALIDADE	PONTUAÇÃO	DESEMPENHO	POTENCIAL
Nenhuma	Excelente	100	100
até 3 atrasos no semestre	muito boa	80	80
de 4 a 6 atrasos no semestre	Boa	60	60
de 7 a 13 atrasos no semestre	Razoável	40	40
mais de 14 atrasos no semestre	Crítica	20	20

OBS.: Quando houver registro nos subitens I - 1 - 2 e 3 - nenhuma, o fato deverá ser registrado em observações.

Disciplina: espírito de disciplina - cortesia e apresentação pessoal:

DISCIPLINA	DESEMPENHO	POTENCIAL
não observado	20	20
conduta falha	20	20

conduta deficiente em alguns aspectos	40	40
conduta adequada, causa boa impressão	60	60
conduta especialmente boa, cria impressão muito favorável	80	80
conduta destacada é um alto padrão de disciplina	100	100

Iniciativa, motivação ou habilidade demonstrada pelo funcionário em iniciar idéias e ações:

INICIATIVA	DESEMPENH O	POTENCIAL
não observado	20	20
Pouca	20	20
Razoável	40	40
Boa	60	60
muito boa	80	80
Excelente	100	100

Quanto a contribuição na apresentação de idéias

INICIATIVA	DESEMPENH O	POTENCIAL
não observado	20	20
Pouca	20	20
Razoável	40	40
Boa	60	60
muito boa	80	80
Excelente	100	100

Produtividade: relações harmoniosas com outros funcionários, compreende evitar atritos com outros membros de grupo ou equipe, harmonia no trabalho.

PRODUTIVIDADE	DESEMPENH O	POTENCIAL
Não observado	20	20
falta-lhe espírito de colaboração, atrita-se com facilidade	20	20
tem dificuldade em trabalhar em conjunto	40	40
em circunstâncias normais trabalha em harmonia com os outros	60	60
sempre trabalha em harmonia com outros, é um bom membro do grupo	80	80
Extremamente bem sucedido em trabalhar em conjunto. Promove harmonia	100	100

Capacidade de redação/expressão oral: apresentar idéias por escrito - êxito na comunicação - clareza quanto aos objetivos - brevidade e eficiência da expressão - ausência de erros ortográficos e datilográficos.

CAPACIDADE DE REDAÇÃO/EXPRESSÃO ORAL	DESEMPENH O	POTENCIAL
não observado	20	20
incapaz de expressar o pensamento com clareza	20	20
somente em questões de rotina expressa seu pensamento de maneira aceitável	40	40
usualmente organiza e expressa seu pensamento claramente e de maneira resumida	60	60
expressa seu pensamento capacitadamente	80	80
capacidade destacada para comunicar idéias	100	100

Conhecimento das atribuições: avaliação do trabalho que realiza:

CONHECIMENTO DAS ATRIBUIÇÕES	DESEMPENHO	POTENCIAL
não observado	20	20
possue sérias falhas do conhecimento de suas funções	20	20
conhece apenas as fases rotineiras de seu trabalho, apresenta dúvidas no preenchimento de questionários ou documentos	40	40
conhece todas as fases do seu trabalho	60	60
destacado conhecimento de todas as fases do seu trabalho	80	80
Excelente conhecimento do seu trabalho	100	100

Desempenho de atribuições quanto a quantidade/custos:

DESEMPENHO QUANTIDADE/CUSTOS	DESEMPENHO	POTENCIAL
não observado	20	20
quantidade de trabalho extremamente reduzida. Pouco produz	20	20
Produção limitada a um mínimo que não compromete a sua posição	40	40
boa quantidade de trabalho. Rende na função	60	60
muito boa quantidade de trabalho e rendimento na unidade de tempo	80	80
Excelente capacidade de trabalho aliada a um alto rendimento na unidade de tempo	100	100

Desempenho de atribuições quanto a qualidade/custos:

DESEMPENHO QUALIDADE/CUSTOS	DESEMPENHO	POTENCIAL
Não observado	20	20
A baixa qualidade de seu trabalho o torna deficiente	20	20
A qualidade de seu trabalho muitas vezes impede que as exigências da função sejam atendidas	40	40
A qualidade de seu trabalho é aceitável	60	60
Produz trabalho de muito boa qualidade	80	80
Alcança todos os objetivos da função, pela alta qualidade de seu trabalho	100	100

Responsabilidade:

RESPONSABILIDADE	DESEMPENHO	POTENCIAL
Não observado	20	20
Pouca	20	20
Razoável	40	40
Boa	60	60
Muito boa	80	80
Excelente	100	100

Dedicação e interesse:

DEDICAÇÃO/INTERESSE	DESEMPENHO	POTENCIAL
Não observado	20	20
Pouca	20	20
Razoável	40	40
Boa	60	60
Muito boa	80	80
Excelente	100	100

Atendimento e trato com o público:

TRATO	DESEMPENHO	POTENCIAL
Não observado	20	20
Deficiente não atende ao público com presteza	20	20

Deixa a desejar	40	40
Normal	60	60
Bom atendimento	80	80
Muito bom atendimento	100	100

DISCRIMINAÇÃO QUANTO A PONTUAÇÃO:

- 20 o conceito não observado deverá ser justificado com clareza no espaço destinado a observações.
- 20 Muito abaixo da média: este é um funcionário cujo desempenho das atribuições é indistintamente limitado. Tal desempenho a falta de motivação adequada ou interesse pela sua função, personalidade ou qualificação técnica, que não correspondem aos requisitos de suas atribuições. Sem treinamento especial e auto progresso acentuado, ele não pode continuar em sua atual função sem prejudicar o grupo.

Recomendação:

- () Transferir (para onde?) _____
- () Mudar suas atividades (quais?) _____
- () Reciclar (quais causas ou o que?) _____
- () Demitir (explicar) _____
- () Nenhuma das alternativas anteriores. _____

- 40 Abaixo da média: um funcionário assim classificado pode continuar em sua área de atual função, esperando-se que execute suas atribuições, porém sua eficiência está abaixo dos padrões previstos.
- 60 Normal: esta categoria deve abranger os funcionários cuja eficiência esteja adequada, média normal.
- 80 Acima da média: o funcionário caracterizado por esta classificação deve apresentar um nível crescente de elevado desempenho. Ele deve executar suas atribuições de uma maneira muito boa e compatível.
- 100 Muito acima da média: esta classificação deve ser reservada aos pouquíssimos funcionários distinguidos como dignos de menção especial. São funcionários que atuam com trabalhos especiais, basicamente com dedicação exclusiva, de alta produtividade e qualidade de trabalho, auxiliando inclusive trabalhos de outras unidades e outros colegas. E de acordo com as normas vigentes, devem ser recomendados a elogio pelo presidente da instituição.

O FUNCIONÁRIO:

() CONCORDA COM A AVALIAÇÃO

() NÃO CONCORDA COM A AVALIAÇÃO (ESCREVER O MOTIVO)

() solicito parecer da comissão revisora.

...../...../.....

Assinatura do Funcionário- _____

Assinatura do Chefe _____

3 - FORMULÁRIO DE CONTROLE DOS ITENS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E DE POTENCIAL

ITENS	MESES						TOTAL
	JAN JUL	FEV AGO	MAR SET	ABR OUT	MAI NOV	JUN DEZ	
ITEM - 1 – ASSIDUIDADE FALTAS							
ITEM - 1 – ASSIDUIDADE AUSÊNCIAS							
ITEM - 1 – ASSIDUIDADE PONTUALIDADE							
ITEM - 2 – DISCIPLINA							
ITEM - 3 – INICIATIVA							
ITEM - 4 – PRODUTIVIDADE							
ITEM - 5 – CAPAC.REDAÇÃO EXPRES. ORAL							
ITEM - 6 – CONHECIMENTO DAS ATRIBUIÇÕES							
ITEM - 7 – ATRIBUIÇÕES QUANTIDADE							
ITEM - 8 – ATRIBUIÇÕES QUALIDADE							
ITEM - 9 – RESPONSABI- LIDADE. SENSO							
ITEM - 9 – RESPONSABI- LIDADE - DE- DICAÇÃO INT.							
ITEM - 10 –TRATO COM O PÚBLICO							

OBS.: Utilizar o verso para anotações – todas deverão ser vistas pelo chefe e pelo subordinado.

4 - FORMULÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO DO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

1 - DADOS PESSOAIS

A) NOME:

B) B) RG N.º:

C) LOTAÇÃO:

2 - TEMPO DE SERVIÇO(ANOS)

2.1 NA UNIVERSIDADE PRIVADA.....

2.2 NA UNIDADE.....

2.3 NO CARGO.....

2.4 EM TODOS OS EMPREGOS.....

3 - CAPACITAÇÃO:

3.1 CURSOS:

NOME DO CURSO:

NÚMERO DE HORAS:

ENTIDADE REALIZADORA:

3.2 - SEMINÁRIOS:

NOME DO SEMINÁRIO:

NÚMERO DE HORAS:

3.3 - PALESTRAS:

PALESTRANTE:

TEMA:

3.4 – DESCREVA COMO VOCÊ SE AUTO-AVALIA EM RELAÇÃO À SUA EQUIPE:

3.5 – COMO É O SEU RELACIONAMENTO COM A EQUIPE:

3.6 – VOCÊ GOSTARIA DE SER TRANSFERIDO PARA ALGUMA OUTRA UNIDADE? QUAL? POR QUÊ?

5 - FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DA EQUIPE

GRUPO DE AVALIAÇÃO DA UNIDADE DE.....

NOMES/GRUPOS COMPONENTES:

1 - OS OBJETIVOS/METAS ESTABELECIDAS PARA ESTE PERÍODO AVALIATIVO FORAM ALCANÇADAS?

☐ SIM ☐ NÃO ☐ EM PARTE

JUSTIFIQUE:

2 - RELACIONAR OS OBJETIVOS/METAS NÃO ATINGIDAS:

3 - ESTA EQUIPE CONSIDERA QUE OS SERVIÇOS PRESTADOS POR ESTA UNIDADE SÃO DE QUALIDADE:

☐ AQUÉM DO ESPERADO ☐ DENTRO DO ESPERADO ☐ ALÉM DO ESPERADO

JUSTIFIQUE:

4 - RELACIONE AS SITUAÇÕES QUE DIFICULTARAM O DESEMPENHO DA EQUIPE:

A) AMBIENTE FÍSICO:

B) INSTRUMENTO DE TRABALHO:

C) CAPACITAÇÃO(CURSOS, TREINAMENTOS, SEMINÁRIOS, ETC...)

D) CONDIÇÕES DE SAÚDE PESSOAL E FAMILIAR:

E) INTERAÇÃO DA EQUIPE:

F) OUTROS:

5 - QUAIS AS SOLUÇÕES QUE A EQUIPE APRESENTA PARA AS DIFICULDADES APONTADAS NO ITEM ANTERIOR?

6 - PARECER CONSENSUAL DO GRUPO, SOBRE CADA ELEMENTO QUE O COMPÕE(USAR OS CONCEITOS: AQUÉM, DENTRO OU ALÉM DO ESPERADO).

NOME DO FUNCIONÁRIO	PARECER DO GRUPO COM INDICAÇÃO DA DIFICULDADE APRESENTADA PELO SERVIDOR A SER CORRIGIDA

7 – A EQUIPE TEM SUGESTÕES PARA O APRIMORAMENTO DO PROCESSO AVALIATIVO, SEJA EM RELAÇÃO AO FORMULÁRIO OU EM RELAÇÃO AO PRÓPRIO PROCESSO?

☐ SIM ☐ NÃO

EM CASO AFIRMATIVO, APONTE OBJETIVAMENTE ESTAS SUGESTÕES:

6 - FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO PELO USUÁRIO INTERNO E EXTERNO

1 - QUAL A UNIDADE DA INSTITUIÇÃO QUE O SR (A) FOI ATENDIDO _____

2 - O ATENDIMENTO POR PARTE DESSA UNIDADE FOI
() EXCELENTE () ÓTIMO () BOM () REGULAR () RUIM () PÉSSIMO

3 - OS SEUS OBJETIVOS FORAM ALCANÇADOS NESSE ATENDIMENTO?

() SIM. POR QUE?

() NÃO. POR QUE?

4 - AS PESSOAS QUE ATENDERAM DEMONSTRARAM CONHECIMENTO SOBRE O ASSUNTO/RAZÃO DE SUA VISITA A UNIDADE?

() SIM () NÃO

5 - QUAL É A SUA OPINIÃO SOBRE OS SERVIÇOS PRESTADOS POR ESTA UNIDADE ADMINISTRATIVA DA UNIVERSIDADE PRIVADA (EXPLIQUE)

6 - CONSULTOU A RESPECTIVA UNIDADE POR TELEFONE? FOI PRONTAMENTE ATENDIDO?

() SIM () não

7 - QUAL FOI O MOTIVO DE SUA VISITA/CONSULTA A UNIDADE?

8 - NO GERAL, QUAL É A SUA AVALIAÇÃO DAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DA UNIVERSIDADE PRIVADA ?

() MELHOR ATENDIMENTO - UNIDADE DE.....

() PÉSSIMO ATENDIMENTO - UNIDADE DE.....

9 - O SR(A) É USUÁRIO(A):

() ALUNO(A)

() PROFESSOR
(A)

()
FUNCIONÁRIO(A)

() PÚBLICO
EXTERNO

() OUTRO
ESPECIFIQUE:

7 – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DA UNIDADE

1 - DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES ROTINEIRAS E/OU EVENTUAIS:
(DESCREVA DETALHADAMENTE O QUE VOCE FAZEM NO DIA-A-DIA DE SEU TRABALHO E TAMBÉM O QUE FAZEM OCASIONALMENTE)

2 - DESCREVAM AS ATIVIDADES QUE VOCÊS REALIZAM E QUE OBEDECEM A UM CALENDÁRIO DA INSTITUIÇÃO, DA UNIDADE, ETC...)

3 - AS ATIVIDADES QUE ATUALMENTE VOCÊS EXERCEM, LHE TRAZEM REALIZAÇÃO PROFISSIONAL?

☐ SIM

☐ NÃO

EM CASO NEGATIVO, EXPLIQUE O QUE ESTÁ FALTANDO PARA QUE VOCÊ SE REALIZE PROFISSIONALMENTE E AO MESMO TEMPO POSSA COLABORAR PARA O DESENVOLVIMENTO DA INSTITUIÇÃO.

4 - A REALIZAÇÃO DAS SUAS ATIVIDADES DEPENDEM DE OUTRAS PESSOAS OU UNIDADES?

☐ SIM

☐ NÃO

EM CASO AFIRMATIVO, ESTA CONTRIBUIÇÃO TEM SIDO SATISFATÓRIA PARA A REALIZAÇÃO DAS SUAS ATIVIDADES?

JUSTIFIQUEM:

5 - VOCÊS SENTEM NECESSIDADE DE PARTICIPAR DE TREINAMENTO/CURSOS, QUE OS AJUDARÃO NO TRABALHO QUE EXECUTAM?

☐ SIM

☐ NÃO

QUAIS?

6 - QUE DIFICULDADES VOCÊS TEM ENCONTRADO COM RELAÇÃO À INFRA-ESTRUTURA NO SEU LOCAL DE TRABALHO (AMBIENTE FÍSICO, MATERIAL DE CONSUMO/EQUIPAMENTOS, ETC...) QUE INTERFEREM NA EXECUÇÃO DE SUAS ATIVIDADES?

7 - VOCÊS TEM ENCONTRADO DIFICULDADES DE RELACIONAMENTO COM OS COLEGAS/CHEFIAS? EM CASO POSITIVO, EXPLIQUEM QUAIS SÃO E O QUE VOCÊS SUGEREM PARA SANÁ-LAS.

8 - O USUÁRIO TEM REAGIDO POSITIVA OU NEGATIVAMENTE AO ATENDIMENTO PRESTADO POR VOCÊS, EXPLIQUEM?

9 - COMO VOCÊS CONSIDERAM OS SEUS DESEMPENHOS?

☐ AQUÉM DO ESPERADO

☐ DENTRO DO ESPERADO

☐ ALÉM DO ESPERADO

8) FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DA COMISSÃO REVISORA

A Comissão de Revisão, neste item, registrará seu parecer de concordância ou não com os conceitos emitidos pelo avaliadores ou avaliados, acrescentando, as observações que ainda julgarem necessárias. Em caso de discordância fará referência ao item em causa, apresentando as razões de discordância referente ao funcionário ou a sua chefia imediata:

IDENTIFICAÇÃO DA COMISSÃO REVISORA

1)

NOME COMPLETO: _____ IDENT.: _____ DATA: __/__/____
 FUNÇÃO: _____
 ASSINATURA: _____
 2)
 NOME COMPLETO: _____ IDENT.: _____ DATA: __/__/____
 FUNÇÃO: _____
 ASSINATURA: _____
 3)
 NOME COMPLETO: _____ IDENT.: _____ DATA: __/__/____
 FUNÇÃO: _____
 ASSINATURA: _____

As revisões de avaliações a serem feitas obedecerão ao critério e ordem, dos escalões superiores, indo assim, conseqüentemente até as avaliações inferiores. Dessa maneira as avaliações dos funcionários do último escalão serão as últimas a serem feitas.

Na avaliação serão sempre considerados custos, prazos, erros, tempo gasto, inobservância da legislação em vigor, etc.

A avaliação é anual e todos os dados pertinentes a ela se referem ao ano em curso.

A descrição das tarefas do funcionário serão feitas no início de cada semestre conforme a carreira que ocupe, sendo que obrigatoriamente farão parte deste a C.L.T, A LDB e demais atos legais pertinentes a ética profissional, bem como normas internas da universidade privada.

VISTO DA PRO - REITORIA DE.....

DATA: __/__/____

NOME E ASSINATURA: _____

SOLUÇÃO: _____

QUANTO A ELABORAÇÃO DOS FORMULÁRIOS DE AVALIAÇÃO DAS:

- 1) **COMUNIDADE E**
- 2) **SOCIEDADE**

1) QUANTO A AVALIAÇÃO PELA COMUNIDADE: SERÃO PESQUISADOS POR INTERMÉDIO DE QUESTIONÁRIOS DEVIDAMENTE DESENHADOS PELA COORDENAÇÃO DE DESEMPENHO E DISCUTIDOS COM OS PARES, A COMUNIDADE ACADÊMICA E A ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR.

2) QUANTO A AVALIAÇÃO PELA SOCIEDADE: HAVERÁ UM ACOMPANHAMENTO PELA MÍDIA E PELO DESEMPENHO DA UP NA AVALIAÇÃO DO MEC/INEP, PELO PROVÃO E ÓRGÃOS DE CLASSES PROFISSIONAIS (CONSELHOS REGIONAIS, OAB, SINDICATOS, ASSOCIAÇÕES DE CLASSES, ETC.).

ANEXO III – Alfa de CRONBACH e TESTE-RETESTE

- Medida de Confiabilidade pelo Índice de Cronbach.

Supor que um pesquisador esteja tentando medir dois conceitos teóricos A e B, usando três indicadores de cada conceito, a_1, a_2, a_3 e b_1, b_2, b_3 .

As correlações entre os indicadores se representam numa "matriz de correlações".



Um índice de confiabilidade adequado seria o índice α de Cronbach

$$\alpha = \frac{a}{a - 1} \left[1 - \frac{a}{a + 2b} \right]$$

Sendo $a = n^\circ$ de indicadores do construto.

b = Soma das correlações entre os indicadores.

Para o exemplo acima, por exemplo,

	a_1	a_2	a_3
a_1	1	0,6	0,5
a_2	0,6	1	0,7
a_3	0,5	0,7	1

$$\alpha = \frac{3}{3-1} \left\langle 1 - \frac{3}{3+2 \times 1,8} \right\rangle = 1,5 \times 0,545 = 0,818$$

	b_1	b_2	b_3
b_1	1	0,45	0,55
b_2	0,45	1	0,60
b_3	0,55	0,60	1

$$\alpha = \frac{3}{3-1} \left\langle 1 - \frac{3}{3+2 \times 1,60} \right\rangle = 1,5 \times 0,516 = 0,774$$

Adicionando mais um indicador ao construto B:

	b_1	b_2	b_3	b_4
b_1	1	0,45	0,55	0,65
b_2	0,45	1	0,60	0,65
b_3	0,55	0,60	1	0,65
b_4	0,65	0,65	0,65	1

$$\alpha = \frac{4}{3} \left\langle 1 - \frac{4}{4+2 \times 3,55} \right\rangle = 0,853$$

Caso os $b_{ij} = 1$, $\alpha = 1$.

Alfa de CRONBACH da Pesquisa de AD dos TAs das UPs da RMC

RELIABILITY QUESTIONARY – N.º 1

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	51	23,3
	Excluded(a)	168	76,7
	Total	219	100,0
a Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,849	,863	2

RELIABILITY QUESTIONARY – N.º 2

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	71	32,4
	Excluded(a)	148	67,6
	Total	219	100,0
a Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,659	,726	3

RELIABILITY QUESTIONARY – N.º 3

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	219	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	219	100,0
a Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,885	,920	2

RELIABILITY QUESTIONARY – N.º 4

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	175	79,9
	Excluded(a)	44	20,1
	Total	219	100,0
a Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,956	,960	2

CONTINUAÇÃO DO ANEXO III

Coeficiente alfa estratificado de CRONBACH

É uma medida de cálculo do valor de confiabilidade, fidedignidade e validade que varia/mede a distribuição, indicada pelas correlações entre os indicadores (matriz de correlações), **varia de uma escala de zero a 1 (0 a 100% - 0 a 1,000), sendo 1,000 (100%)** o máximo de confiabilidade, fidedignidade e validade. Correlações acima de 0,55 (55%) são boas e acima de 0,70 (70%) são muito boas. De acordo com CRONBACH (1951), esse alfa é uma medida de consistência que permite verificar se as questões do questionário foram compreendidas e se os dados são minimamente confiáveis. O valor do Alfa de Cronbach foi calculado pela software SPSS for Windows. SPSS significa: Statistical Package for the Social Sciences for Windows, o mesmo foi concebido a funcionar no sistema operacional Windows da Microsoft.

TESTE-RETESTE

Houve entrevistas em três fases distintas, ou seja, a primeira normal, a segunda já fazendo parte da aplicação do teste-reteste em 15% de todos os questionários. Na segunda entrevista foi efetuada por intermédio de reperguntas invertendo-se a ordem das questões e a terceira entrevista pela recomposição dos elementos, como por exemplo se na primeira e segunda entrevista perguntou-se o salário do respondente na terceira, solicitou-se os seus gastos para depois, voltar a perguntar o valor do seu salário, recompondo-se dessa forma a veracidade das informações fornecidas nas fases.

ANEXO IV - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS E INTERNACIONAIS

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS E INTERNACIONAIS

100%	Dos executivos das grandes empresas brasileiras acha que o diferencial das empresas está nas pessoas (empresas pensantes)
98%	Dos executivos atestam que o marketing da intuição tem influência nas empresas
96%	Dos executivos brasileiros afirmam que falta mão-de-obra especializada em todos os ramos da economia (capacitação, cursos etc.).
96%	Dos executivos das grandes empresas brasileiras acha a responsabilidade social é relevante pra a organização ser admirada
94%	Das empresas mensuram a satisfação – 40% pelas próprias empresas e 51% por consultorias, etc.
91%	Após a avaliação das pesquisas as empresas fazem ações corretivas
89%	Dos executivos das grandes empresas brasileiras acha que as ações sociais devem ser voltadas para a comunidade local
88%	Dos executivos tem estratégias claras para atingir seus objetivos
85%	Afirmam que o MKT boca a boca (viral) é utilizado no lançamento de produtos
85%	Dos empregados são avaliados por metodologias as mais diversas segundo a Consultoria Mundial Deloitte Touche Tohmatsu
85%	“Cerca de 85% dos problemas das organizações, que imputados aos empregados são de processos, ou sistêmicos, não sendo, portanto sua responsabilidade, mas, sim, da gerência.” Experimento de Deming (1975). Fato corroborado por Samuel Cogan – Professor Doutor da Fundação Getúlio Vargas que diz em seu artigo “um bem ou um mal”, defende que 80 a 85% dos problemas das empresas que normalmente são imputados aos operários são sistêmicos, ou seja, não são de responsabilidade dos operários e sim da gerência (sistemas de trabalho e processos deficientes). Em 1986 Deming declarou que: “através da minha experiência, posso estimar que na maior parte dos problemas por mim encontrados, 94% foram causados pelos sistemas e processos (responsabilidade de gestão) e 6% foram especiais.” http://www.cev-consultores-em-engenharia-do-valor Ltda .
85%	Da remuneração funcional por cargos predominou em 2002 nas organizações brasileiras por intermédio de avaliação de desempenho por habilidades e competências. http://www.deloitte.net/dtt/press-release – 21 03/2005, 21 32 horas.
85%	Segundo a Hewitt Associates diz que 85% das empresas identificaram empregados de alto desempenho nas avaliações de desempenho. E-Writing.MetaPress Comunicação
85%	Da remuneração formal e informal funcional por cargo predominava em 85% das organizações em 2002, sendo que dentre esses 25% dos funcionários era avaliado por habilidades e competências. Hewitt Associates – Canal RH em Revista – n.18 – ano 3 – janeiro de 2003
85%	Dos executivos das grandes empresas brasileiras acha que as ações sociais devem fazer parte da rotina estratégica das organizações
84%	Foi constatado que pós-graduados estão mais preparados, ganham mais e tem cargos mais elevados
84%	Concorda que as empresas trabalham cada vez mais em ritmo acelerado e com prazos mais curtos
84%	Dos executivos das grandes empresas brasileiras acha que se deve analisar a AD no ambiente de trabalho e no desenvolvimento profissional as pessoas
84%	Dos executivos das grandes empresas brasileiras acha que o RH deve envolver-se ativamente no Planejamento estratégico das organizações
82%	Acha que essas organizações devem comunicar a realização dessas ações sociais ao mercado
82%	O IBGE divulgou uma pesquisa que as pessoas de 50 anos ou mais devido a estarem mais preparados e terem mais experiência.
81%	Constataram que os empregados perdem muito tempo em sites não relacionados com o seu trabalho
81%	As empresas possuem cargos que mulheres ocupam – gerencial (88%) e de diretoria (59%)
80%	Das organizações fazem planejamento anual
78%	Dos empregados procuram realização profissional
78%	Das organizações remuneram seus empregados levando em conta a Avaliação de desempenho
78%	Das empresas devem fazer avaliações contínuas do resultado dos investimentos em ações sociais.
76%	Dos executivos brasileiros dizem que pós-graduações impulsionam as carreiras
75%	Das organizações brasileiras buscam investir nas inovações dos processos
75%	Da remuneração nos EUA, Japão e Europa mensuram os seus trabalhos e os salários pela avaliação de desempenho. http://www.dtti.com.dtt (Deloitte Touche Tohmatsu)
75%	Das empresas dos EUA apontam critérios para avaliação de desempenho
73%	Das organizações tem algum tipo de Avaliação de Desempenho em vigor
70%	Implantaram sistemas formais de avaliação de desempenho, numa amostra de 81 grandes empresas com 450 mil funcionários em 11 estados brasileiros, com um faturamento superior a 200 bilhões de reais. Hewitt Associates – Canal RH em Revista – n.18 – ano 3 – janeiro de 2003
69%	Das organizações brasileiras verificam o conteúdo dos computadores de seus empregados
69%	Afirma que as organizações investem de 1 a 4 dias de treinamento por ano
69%	Das ações dessas organizações são voltadas à educação
65%	Espera que esses resultados de ações sociais sejam corporativos
65%	Mensura anualmente o impacto das ações sociais na comunidade
64%	Das empresas realizam avaliação de desempenho de seus funcionários
60%	Do orçamento do RH das grandes empresas brasileiras irá para a área de avaliação, desenvolvimento, treinamento e comunicação Hewitt Associates – Canal RH em Revista – n.18 – ano 3 – janeiro de 2003
41%	Das grandes empresas brasileiras vão investir a mais em avaliação de desempenho no ano de 2003 segundo o artigo da Hewitt Associates – Canal RH em Revista – n.18 – ano 3 – janeiro de 2003. Adriana Macedo, Marisa Torres, Nancy Galvão e Patrícia de Assis.
32%	Das empresas contratam funcionários terceirizados
27%	Das empresas ainda não pensam em adotar algum método de avaliação. Consultoria Hewitt Associates, Andréa Huggard-Caine

Fonte das demais informações: InterScience Informação e Tecnologia Aplicada associada a holding TNS – Taylor Nelson Sofres, sediada em Londres, segunda maior empresa do ranking mundial de pesquisas de mercado. Presente em mais de 70 países e com faturamento

anual global de US\$ 1,7 bilhões. Com a aquisição de 51% das ações da empresa brasileira, a TNS, que passa a se denominar TNS-InterScience. 2005